

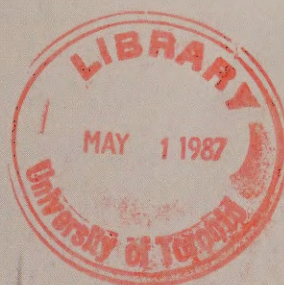
3 1761 11648568 1

P · O · R · T · U · S

SPRING • 1987 • PRINTEMPS


Gouvernement
Publications

CA1
TA67
-P55




- Spotlight on Prince Rupert
- Waterfront Gentrification
- The Lion Roars On
- Pleins feux sur Prince Rupert
- Le nouveau visage du secteur riverain
- Le roi du Sud-Est asiatique

SEPT-ÎLES

 The deep water port on the St. Lawrence with world-class facilities for:

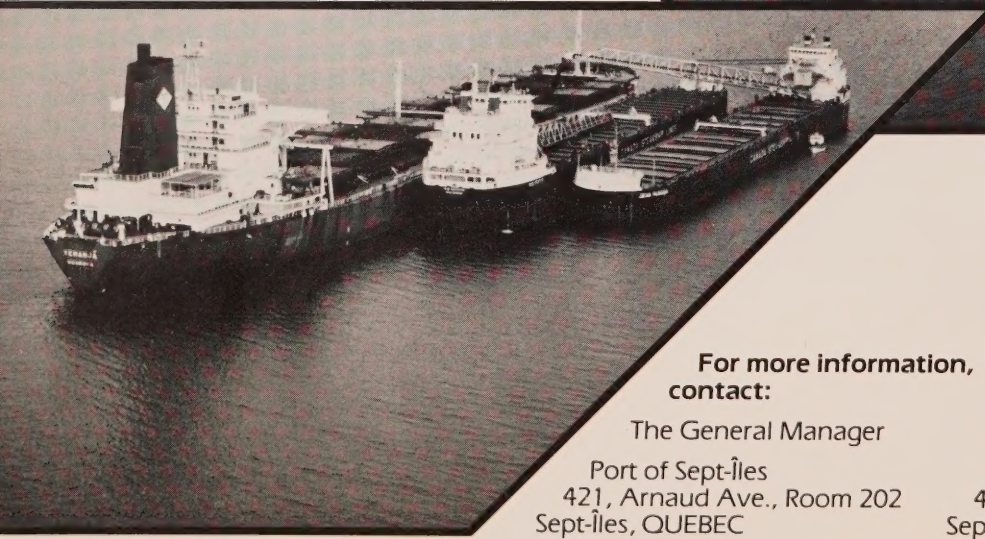
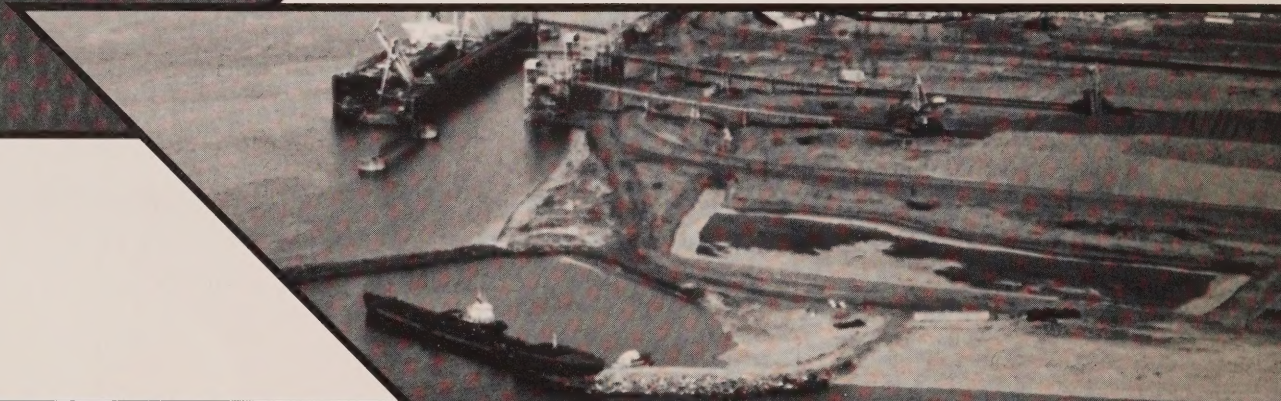
- bulk and general cargo
- ship-to-ship, ship-to-shore transshipments.

The port has 265 hectares of industrial land available for development.

 Le port en eau profonde situé sur le Saint-Laurent et doté d'installations de classe mondiale pour:

- la manutention de marchandises générales et de vrac, et
- les transbordements navire-à-navire et navire-terre.

Le port compte en outre 265 hectares de terrain industriel.



**For more information,
contact:**

The General Manager

Port of Sept-Îles
421, Arnaud Ave., Room 202
Sept-Îles, QUEBEC
G4R 3B3

Tel.: (418) 968-1213
Telex: 051-8-4209

**Pour plus de renseignements,
prière de communiquer avec:**

Le directeur général

Port de Sept-Îles
421, avenue Arnaud, pièce 202
Sept-Îles (QUÉBEC)
G4R 3B3
N° tél.: (418) 968-1213
Télex: 051-8-4209



P · O · R · T · U · S

Ports Canada Quarterly
Revue trimestrielle de Ports Canada

COVER •

The Making of a Success Story 10

Prince Rupert, a port that is proud of its past and confident about its future.

ARTICLE VEDETTE •

Le port de Prince Rupert: 14

Sa réussite et ses perspectives d'avenir.

Cover Page/Couverture • *The Port of Prince Rupert, at the turn of the century/
Le port de Prince Rupert au début du siècle.*

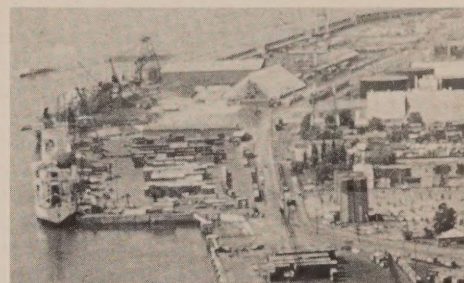


WATERFRONT RENEWAL 18

The changing role of the port in its urban surroundings.

LA TRANSFORMATION DU LITTORAL 25

Le rôle nouveau que joue le port dans son contexte urbain.



NO THORN IN THIS LION'S PAW 31

With its rapid growth, Singapore has been roaring with success.

LE PORT DE SINGAPOUR: 35

Comment s'explique son règne dans le Sud-Est asiatique.



2
A Word From
Quelques secondes de
votre temps . . .

30
Quebec Iron Ore

34
Le minerai de fer au
Québec

13
Marketing the
St. Lawrence
17
La commercialisation du
Saint-Laurent

38
In the Box
40
Les conteneurs

22
Reflections on the
U.S. Shipping Act
28
Réflexions sur la
"U.S. Shipping Act"

42
Hazardline
43
Hazardline

3 Letters
Courrier
4 News & Views
En bref . . .
5 Report on Business
Les affaires
6 Chronique de l'industrie
8 Industry Profile
44 The Bookend
Le bouquilleur
47 Across the Ports
D'un port à l'autre
48 Perspective

PORTUS (Latin for "port") is published quarterly by Corporate Services of Ports Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0N6.

PORTUS (mot latin signifiant "port") est publié quatre fois l'an par les Services de la Société de Ports Canada, Ottawa, Ontario K1A 0N6.

A WORD FROM...

Clouds of difficult labour relations have begun to loom over the Canadian port system's horizon. Strained labour-management relations are threatening the enviable record of stability, undisturbed for decades now.

Brief disruptions on the west coast and a painfully-prolonged lock-out in Québec could bode ill for other ports in the system. In fact, the future viability of all St. Lawrence ports is in jeopardy. All this at a time when the Canadian port system can ill afford vilifications that could undermine its competitive positioning vis-à-vis the U.S. ports.

Labour relations have evolved extensively in recent years. Developments in other industrial settings, particularly manufacturing, have slowly crept into the port environment. Whereas labour relations were limited to various aspects of the bargaining process, quality circles and labour participation in decision making are now gaining in popularity.

The nature and composition of the labour force is also changing, requiring new and innovative practices. While the core of the work force is made up of an aging membership with extensive practical experience, the newcomers — although youthful — enjoy benefits of modern and increased training. Not only the traditional multi-tiered hierarchical structures are any longer appropriate, new training, promotion and rotation practices have become widely accepted.

These trends have far-reaching implications for management as well as labour. The players on the waterfront scene, ports and operators alike, must begin to view their labour relation practices in this new light, for the very survival of all depends on it. Directing the blame at other bodies is no longer sufficient; nor is counting on governments to impose solutions. Similarly, many of the American practices have proven not to be applicable in Canada. The breakup of several major international unions suggests that we need to seek Canadian solutions to our unique problems.

The port industry has undergone considerable change during the last few decades. The labour-management relations have not escaped the evolution. Intensifying competition in the years to come underlines the need for increasing emphasis on this critical success factor. As in all other areas of port management, a partnership struck in good faith could be the key to cooperative and rewarding labour relations. ♣

QUELQUES SECONDES DE VOTRE TEMPS...

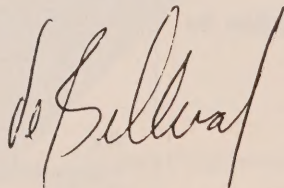
Des nuages assombrissent depuis peu l'horizon du réseau portuaire canadien. La stabilité des relations patronales-syndicales, à l'abri de conflits depuis des décennies, se trouve tout à coup menacée.

Les brèves interruptions d'activités portuaires sur la côte ouest et le long et pénible arrêt de travail à Québec pourraient retentir sur les autres ports du réseau. Tout cela se produit à un moment décisif de l'établissement de la position concurrentielle du réseau portuaire canadien face à celle des États-Unis.

Les relations syndicales ont beaucoup évolué au fil du temps, tout comme l'environnement portuaire, qu'envahit petit à petit l'expansion industrielle, en particulier le secteur manufacturier. Autrefois limitée aux composantes du processus de négociation, la sphère des relations de travail s'est élargie, et il arrive maintenant couramment que la main-d'oeuvre participe aux prises de décision. Étant donné qu'elle subit également des transformations, la main-d'oeuvre nécessite donc des méthodes novatrices. Bien que les membres plus âgés, dont elle se compose principalement, possèdent de nombreuses années d'expérience, les nouveaux-venus, plus jeunes, jouissent pour leur part d'une formation plus perfectionnée. Les structures hiérarchiques ont graduellement cédé la place aux nouvelles méthodes de formation, de promotion et de rotation, de plus en plus répandues. Ces tendances touchent fortement tant le patronat que la main-d'oeuvre. Dirigeants et exploitants, les principaux intervenants sur la scène portuaire, auraient tout intérêt à façonner leurs relations de travail en fonction de cette évolution, dont la survie dépend. Dorénavant, inutile de jeter le blâme sur d'autres organismes ou d'attendre du gouvernement qu'il prenne des mesures. Rien ne sert non plus de compter sur les méthodes employées aux États-Unis, dont l'application a été vouée à l'échec au Canada. La rupture de plusieurs syndicats internationaux prouve que seules les solutions trouvées ici, au Canada, sauront résoudre nos problèmes.

L'industrie portuaire a traversé plusieurs changements au cours des dernières décennies et les relations patronales-syndicales n'ont pas été épargnées de cette évolution. L'intensification de la concurrence prévue au cours des années à venir témoigne de l'importance grandissante qui revient à ce facteur de succès crucial. Comme dans tout autre secteur de la gestion portuaire, une entente de bonne foi pourrait assurer l'harmonie des relations de travail. ♣

Le président-directeur général,



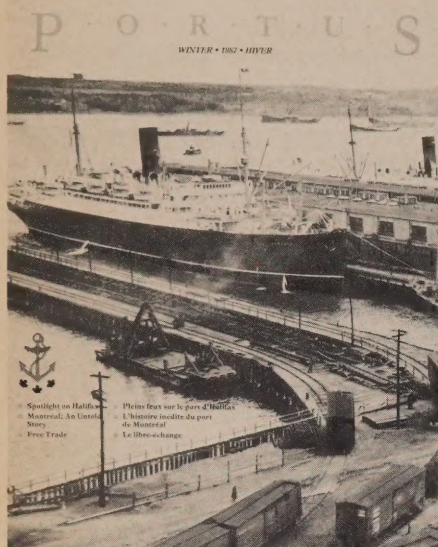
*Denis de Belleval
President and Chief Executive Officer*

YOU CAN'T WIN 'EM ALL

To the Editor:

... in all, we liked your first cover better.

Henry Crouch
Charleston, SC.



DOUBLE STACK

I enjoyed reading your article on the twin-stack revolution in the U.S. (*Portus*, Fall, '86). To me, it illustrates that Canada's lagging R&D initiatives cost us enormous sums in productivity and forgone revenues.

Isn't it about time for the railways in this country to plow some of the privileges they have enjoyed for so long back into an insurance for the future. I'm glad to see that deregulation may soon put an end to all this feather-bedding.

Bernard Clarke
St John's, Nfld.

BILATERAL TRADE

As you know this country has an excellent two-way trade with Canada and as very many of our members are engaged in exporting to your country ... we do like to be kept up to date on current developments. Many thanks and looking forward to future issues.

Irish Exporters Association
Dublin, Ireland

FALLING STAR

I read with interest Mr. Tytaneck's article headed "Cross-Border Traffic: A falling star" featured in the Winter 1987 Edition of *PORTUS*

His article fails to recognize the full impact the current container clause in the contract between the BCMEA and ILWU continues to have on the diversion of Canadian cargo through US west coast ports.

It is estimated that some 57,000 TEUs moved through US West coast ports in 1986 on vessels calling at both Puget Sound and Vancouver. The sole reason for which can be attributed to the existence of the container clause.

While it is recognized that certain lines call only at US ports and will continue to market in Canada through their selected gateway, I think it is important for your readers to understand the significance of the clause on west coast diversion.

Ray L. Purdy
Director, Port Promotion
Vancouver Port Corporation

OBSERVATIONS

Thank you for the Winter 1987 copy of *Portus*. It looks like it will be most interesting.

In the article on the Port of Halifax (*Portus*, Winter '87, Page 18) the two Japanese lines that began to call in Halifax were Mitsui OSK and NYK. There is no Japanese line called OSR.

On Page 28, the reference made to West Coast American double-stack trains requires some amplification. The double-stack unit trains are almost completely committed to or leased by Pacific ocean carriers ... It is easy to say that Canadian railways must supply double-stacks and then watch Vancouver go! Does anyone think that Sealand, for example, will then start to call there?

F. H. Howard
Alberta Intermodal Services Ltd.

Correction

Charleston is in South and not in North Carolina. The error in the letter by one of our readers threw us for the loop.

Erratum

Charleston ne se situe pas en Caroline du Nord, mais bien en Caroline du Sud. L'erreur provenant d'une lettre d'un de nos lecteurs nous a échappé par inadvertance.

P · O · R · T · U · S

Spring 1987
Vol. 2, No.2

EDITORIAL BOARD

Hassan Ansary (Ottawa)
Ray Beck (Halifax)
Dolores McIntosh (Prince Rupert)
Jean-Michel Tessier (Québec)

EDITOR-IN-CHIEF

Hassan J. Ansary

ASSOCIATE EDITORS

Anne Laliberté
Pierre Vidal

DESIGN & PRODUCTION

Lisa Robertson
Denise Faguy

ADVERTISING

Lisa Robertson
(613) 957-6766

Published quarterly by
Corporate Services, Ports Canada
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0N6

The opinions expressed in **PORTUS** are those of the authors and do not necessarily represent the views of Ports Canada, its management or Boards of Directors.

Letters to the Editor should be addressed to:

PORTUS

c/o Ports Canada
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
Canada K1A 0N6
Telex#: 053-4127
Telecopier: (613) 996-9629

ISSN 0832-8587

Printed in Canada

Ports Canada describes a federal system of ports located in Belledune, Chicoutimi, Churchill, Halifax, Montréal, Port Colborne, Prescott, Prince Rupert, Québec, Saint John, Sept-Îles, St. John's, Trois-Rivières and Vancouver.

P · O · R · T · U · S

Printemps 1987
Vol. 2, No. 2

CONSEIL DE RÉDACTION

Hassan Ansary (Ottawa)
Ray Beck (Halifax)
Dolores McIntosh (Prince Rupert)
Jean-Michel Tessier (Québec)

RÉDACTEUR EN CHEF

Hassan J. Ansary

RÉDACTEURS ADJOINTS

Anne Laliberté
Pierre Vidal

PRODUCTION

Lisa Robertson
Denise Faguy

PUBLICITÉ

Lisa Robertson
(613) 957-6766

Le magazine **PORTUS** paraît
quatre fois l'an et est publié par:
Les Services de la Société
Ports Canada
99, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0N6

Les idées exprimées dans
PORTUS sont celles des auteurs
et ne reflètent pas nécessairement
l'opinion de Ports Canada, de sa
direction ou de ses conseils
d'administration.

Prière d'adresser les commentaires à:

PORTUS

a/s Ports Canada
99, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
Canada K1A 0N6

de télex : 053-4127

de télénographe: (613) 996-9629

ISSN 0832-8587

Imprimé au Canada

L'appellation Ports Canada
désigne un réseau fédéral de ports
situés à Belledune, Chicoutimi,
Churchill, Halifax, Montréal,
Port Colborne, Prescott, Prince
Rupert, Québec, Saint John, Sept-
Îles, St. John's, Trois-Rivières et
Vancouver.

OTTAWA

New Appointments Announced

The Honourable John C. Crosbie, Federal Minister of Transport last December announced the appointment of veteran labour leader Bill Marsh of River Ryan, Cape Breton, Nova Scotia, as Vice-Chairman of the Board of the Canada Ports Corporation. Robert H. Vandewater of Winnipeg, Manitoba, has also been appointed a director of the Corporation, the state agency responsible for the administration of 15 Canadian ports.

Nouvelles nominations

L'honorable John C. Crosbie, ministre fédéral des Transports a annoncé en décembre dernier la nomination de M. William Marsh de River Ryan, Cap Breton (Nouvelle-Écosse), ancien chef syndical, en tant que vice-président de la Société canadienne des ports. Par ailleurs, M. Robert H. Vandewater de Winnipeg (Manitoba), a été nommé administrateur de la Société, organisme responsable de l'administration de quinze ports canadiens.

SAINT JOHN

Autonomy at Long Last

The Honourable Gerald Merrithew, Minister of State (Forestry and Mines), last December announced the formation of a local port corporation (LPC) at the Port of Saint John, New Brunswick, effective December 31, 1986. The Board of Directors of the new corporation is made up of Harry P. Gaunce (Chairman), Henry Meinhardt (Vice-Chairman), Fernand Lanteigne, Shirley McAlary, Edgar Cohen, David R. McPherson, and Joseph V. Streeter.

Created pursuant to the *Canada Ports Corporation Act* of 1983, the LPC status gives the port greater autonomy in managing its day-to-day affairs. The announcement marks the creation of the seventh LPC in the Ports Canada system.

Enfin autonome . . .

L'honorable Gerald Merrithew, ministre d'État (Mines et Forêts) a annoncé en décembre dernier la création d'une société de port locale (SPL) au port de Saint John (Nouveau-Brunswick). Font partie du conseil d'administration de cette nouvelle société: Harry P. Gaunce (président), Henry Meinhardt (vice-président), Fernand Lanteigne, Shirley McAlary, Edgar Cohen, David R. McPherson et Joseph Streeter.

Accordé en vertu de la *Loi sur la Société canadienne des ports* de 1983, le statut de société de port locale (SPL) fait bénéficier le port d'une plus grande marge d'autonomie dans la gestion de ses affaires quotidiennes. Le port de Saint John est la septième SPL à s'ajouter au réseau de Ports Canada.

QUÉBEC

Lock-Out Over

After a five-month impasse, the employers lifted the lock-out at the Port of Québec early in February. The dispute is estimated to have cost the port in excess of \$4 million in revenues and the regional economy about \$40 million. The agreement was later ratified by the members of Local 1739 of the International Longshoremen's Association.

Fin du lock-out

Les employeurs du port de Québec ont levé l'arrêt de travail au début de février, après une impasse qui a duré cinq mois. On estime que ce conflit aura entraîné une perte de revenus de 4 millions de dollars pour le port et coûté environ 40 millions de dollars à l'économie régionale. L'entente intervenue a été entérinée par les membres du local 1739 de l'Association internationale des débardeurs.

SEPT-ÎLES

RAC Appointment

In December 1986, the Federal Minister of Transport, the Honourable John C. Crosbie, appointed Jean-Maurice Gaudreau, General Manager of the Port of Sept-Îles, as a member of the Regional Advisory Council for Québec.

Conseil consultatif régional

Le ministre des Transports, l'honorable John C. Crosbie, a nommé M. Jean-Maurice Gaudreau, directeur général du port de Sept-Îles, comme membre du Conseil consultatif régional de Québec.

Containers and Petroleum Products Lead the Way in Boosting Port Tonnage

Ports Canada cargo statistics reveal that total cargo volume through Ports Canada ports, including both private facilities and Ports Canada berths, was up almost 4 % in 1986 compared with 1985. Total traffic through the fourteen Ports Canada ports stood at 161 million tonnes for 1986, up from 155 million tonnes in 1985.


"The strongest growth occurred in Saint John, where the volume of petroleum products handled was up 50%."

The area of the strongest growth for the port system was in the handling of liquid bulk petroleum products, for which cargo volume increased by 3.6 million tonnes, or 10.5 %, over 1985. While the jump in petroleum shipments was evident at several ports, the strongest growth occurred in Saint John, where the volume of petroleum products handled was up by 3 million tonnes, or 50 %, to a total of 9.1 million tonnes for 1986.

In spite of a much-improved grain harvest in 1986, total grain volume handled across the Ports Canada system was up only 2 % to slightly over 23 million tonnes. This is far below the 1983 peak year for grain exports when volume reached 31.8 million tonnes. The small rate of growth, after a disappointing year in 1985, was due to the after-effects of two below-average harvests in 1984 and 1985, respectively, intense international competition amongst grain exporting nations and work stoppages due to labour disputes at Thunder Bay and at the Port of Québec.

In the aftermath of a record-breaking year in 1985, contain-

erized cargo traffic continued to grow in 1986 to a new peak of 10 million tonnes. This represents an increase of 10 % or almost one million tonnes over 1985. The container ports contributing to this growth were Montreal, up 12 %, Vancouver, up 24 %, and Halifax, up 16 %.

While total port tonnage was up in 1986, tonnage at Ports Canada berths, i.e. excluding private facilities, was down 2 % from 1985 to a level of 70 million tonnes. As a result, operating income, at \$22 million, was down \$1.6 million from the previous year. Combined net income for all Ports Canada ports was \$41 million, down from \$52 million in 1985. The lower level of net income is primarily attributable to a reduction in investment income following a large dividend payment to the federal government. Ports Canada used the funds it generated in 1986 to finance the construction of \$38 million in new port facilities. 

— Brian Acheson




Montée en flèche du tonnage grâce aux conteneurs et aux produits pétroliers

D'après les statistiques de 1986 de Ports Canada, le volume total de marchandises ayant transité par les ports de Ports Canada (incluant les installations privées et les postes à quai de Ports Canada) distance de 4 % celui de 1985. Dans les quatorze ports de Ports Canada, le trafic a totalisé 161 millions de tonnes en 1986, par rapport à 155 millions en 1985. Cette hausse s'est manifestée plus particulièrement dans la manutention des produits pétroliers en vrac liquides, dont le volume a augmenté de 3,6 millions de tonnes, ou 10,5 % en 1985. En tête de file pour la manutention de ce type de cargaison, le port de Saint John a enregistré un volume total de 9,1 millions de tonnes de produits pétroliers en 1986, soit une augmentation de 3 millions de tonnes ou 50 %.

En ce qui a trait aux exportations de grain, le réseau de Ports Canada est bien loin de son record de 1983, où le volume avait atteint 31,8 millions de

tonnes. En effet, bien que la récolte se soit beaucoup améliorée en 1986, après une année décevante en 1985, le réseau de Ports Canada n'a traité qu'un total d'environ 23 millions de tonnes de grain, qui constitue une faible augmentation de 2 %. Plusieurs facteurs ont gêné l'accroissement des exportations, à savoir: les répercussions de deux mauvaises récoltes d'affilée, en 1984 et en 1985, la vive concurrence internationale entre les pays exportateurs de grain et enfin, les arrêts de travail aux ports de Québec et de Thunder Bay, causés par des conflits patronaux-syndicaux.

Dans le sillage de l'année record qu'a été 1985, le trafic des conteneurs a franchi le cap des 10 millions de tonnes en 1986, ce qui représente une augmentation de 10 % ou près de 1 million de tonnes par rapport à 1985. Les ports de Montréal, Vancouver et Halifax ont largement contribué à cette hausse avec des augmentations respectives de 12, 24 et 16 %.

Le tonnage aux postes à quai de Ports Canada, excluant les installations privées, a fléchi de 2 % par rapport à 1985 pour s'établir à 70 millions de tonnes, bien qu'au total on ait enregistré une hausse en 1986. En conséquence, le bénéfice d'exploitation a diminué de 1,6 million de dollars, comparativement à 1985, pour se fixer à 22 millions de dollars. Le bénéfice net cumulé pour tous les ports de Ports Canada est passé de 52 millions de dollars en 1985 à 41 millions en 1986, situation que l'on attribue principalement à la baisse du revenu de placement suite au versement de liquidités considérable au gouvernement fédéral. Ports Canada a engagé les fonds provenant de son exploitation en 1986 pour subventionner la construction de nouvelles installations portuaires au coût de 38 millions de dollars. 

— Brian Acheson

LES GRAINS

Depuis quelque temps, les fermiers canadiens, plus particulièrement les fermiers des Prairies, font face à une situation très difficile occasionnée par l'énorme chute des prix des grains, d'environ 25 %, sur les marchés internationaux. La principale cause de cette forte baisse provient de la guerre commerciale que se livrent les États-Unis et les pays de la Communauté économique européenne (C.É.E.) pour la vente des grains. Les É.-U. ont débuté cette lutte afin de reprendre leur part du marché international des grains qui, selon eux, aurait été acquise par la C.É.E. grâce à des ventes fortement subventionnées.

Bien que le Canada soit le deuxième exportateur mondial de grains (13 % du marché en 1984), il ne peut subir cette guerre commerciale entre ces deux exportateurs qu'en abaissant ses propres prix s'il veut continuer à vendre ses grains sur les marchés internationaux. Le Canada ne peut demeurer indifférent à cette guerre commerciale car les grains (céréales et graines oléagineuses) représentent une part relativement importante du commerce extérieur canadien, soit 6,2 % de l'ensemble des exportations canadiennes (en valeur, de 1981 à 1985). De plus, depuis les dix dernières années, les ventes de grains canadiens sur les marchés étrangers suivent une tendance à la hausse. Ainsi, comme le démontre le graphique ci-dessous, les exportations ont passé, de 1976 à 1985, de 2,7 milliards à 5,1 milliards de dollars (hausse de 89 %), soit de 17,1 à 22,2 millions de tonnes (hausse de 30 %). Cette augmentation aurait

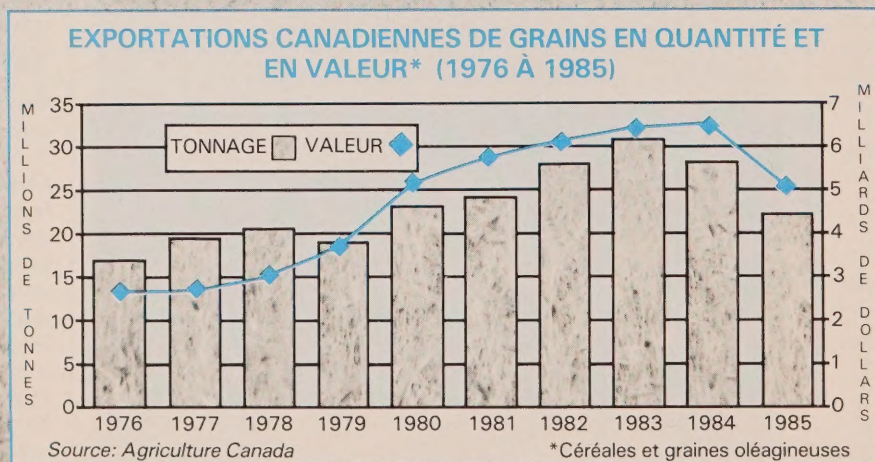
pu être plus élevée, mais les mauvaises récoltes de céréales dans les Prairies en 1984-85 et en 1985-86 ont réduit la quantité de grains disponible à l'exportation. Heureusement pour la présente année agricole, des records de production ont été atteints pour divers types de grains tel que le blé de printemps (c'est-à-dire presque tout le blé produit au Canada, excluant le blé dur), le blé dur, l'orge et le colza. Ainsi, en ce qui concerne les deux plus importantes récoltes, le blé de printemps et l'orge, leur production a augmenté respective-

"Il est fort probable que la Chine demeurera l'un des principaux acheteurs de grains canadiens."

ment d'un quart et d'un cinquième par rapport à la production de l'année dernière. Étant donné l'importance de celle-ci, il n'est pas surprenant que le blé de printemps et l'orge soient les principaux types de grains exportés par le Canada. Plus des trois quarts des exportations de grains canadiens de 1975-76 à 1985-86 ont été constitués de ces deux types de grains (voir graphique ci-dessous). D'autres types de grains sont également exportés en grande quantité, comme le blé dur, le colza et le maïs.

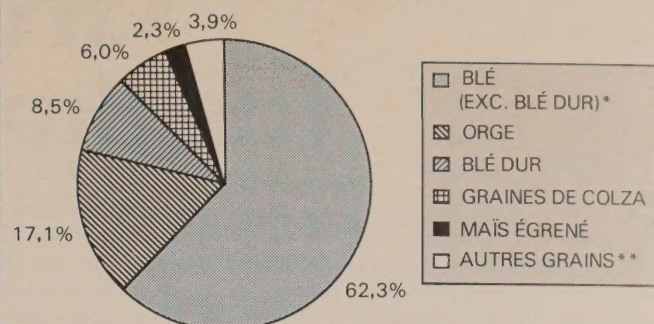
Le Canada exporte ses grains vers un très grand nombre de pays, mais quelques-uns d'entre eux absorbent une part importante des exportations. Les trois plus importants acheteurs sont, par ordre d'importance, l'U.R.S.S., le Japon et la Chine; environ la moitié des grains canadiens vendus sur les marchés internationaux sont destinés à ces pays. L'U.R.S.S., qui est de loin le plus grand importateur de grains au monde, a été obligé d'en importer massivement au cours des dernières années vu les mauvaises conditions climatiques et les carences de son agriculture qui ont réduit considérablement sa production agricole. Toutefois, il semble y avoir eu un renversement de la situation agricole en U.R.S.S. depuis 1985, car sa production s'est grandement améliorée, surtout au cours de la dernière année où celle des grains a atteint 210 millions de tonnes, soit le plus haut niveau depuis 1978. Si cette tendance se maintient, l'U.R.S.S. pourrait réduire sensiblement ses achats de grains sur les marchés internationaux au cours des prochaines années. Pour le Canada, cette situation est des plus inquiétantes étant donné l'importance de ce marché, mais il faut souligner que l'U.R.S.S. vient de signer une nouvelle entente d'approvisionnement à long terme avec le Canada pour l'achat de 25 millions de tonnes de grains sur une période de cinq ans. Bien que cette entente ne contienne aucune clause mentionnant un minimum annuel d'expédition de grains, il n'en demeure pas moins que les agriculteurs canadiens vont pouvoir exporter, en moyenne, cinq millions de tonnes de grains par année au cours des cinq prochaines années. De plus, cette quantité pourrait ne représenter qu'un minimum des achats de grains de la part des Soviétiques,

Il fut un temps où les prix mondiaux des céréales étaient fixés sur le parquet tumultueux de la bourse de commerce de Chicago et de St. Louis. De nos jours, c'est à Washington et à Bruxelles qu'ils sont établis et il n'est pas impossible qu'à Punta del Este, on détermine à l'heure actuelle les prix de demain.





PRINCIPAUX GRAINS CANADIENS DESTINÉS À L'EXPORTATION (1975-76 À 1985-86)



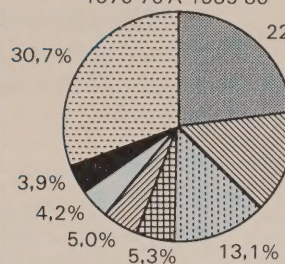
Source: Commission canadienne des grains, données basées sur les tonnages expédiés.

*Presque entièrement constitué de blé de printemps.

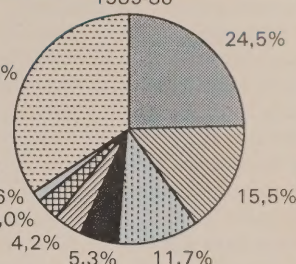
**Lin, seigle et avoine.

PRINCIPAUX MARCHÉS ÉTRANGERS POUR LES GRAINS CANADIENS*

1975-76 À 1985-86



1985-86



*Blé, blé dur, orge, maïs, seigle, avoine, graines de lin et de colza.

Source: Commission canadienne des grains, données basées sur les tonnages expédiés.

si ceux-ci maintiennent, au cours des prochaines années, la même attitude envers les Américains que dans le passé, soit celle d'acheter des grains américains en dernier ressort. Le Japon représente pour le Canada un marché relativement stable mais dont les perspectives de croissance sont assez faibles. Ce marché a atteint un stade de maturité car le niveau de consommation alimentaire par habitant s'est stabilisé et le taux annuel de croissance de la population est très faible (0,5 %). En ce qui concerne la Chine, la situation est nettement à l'opposé de celle du Japon. D'une part, le taux annuel de croissance de la population est supposé demeurer très élevé d'ici la fin de la décennie (1,2 %) et le niveau de consommation alimentaire par habitant est appelé à augmenter considérablement. Même si la Chine a pu réduire de beaucoup ses importations de grains depuis quelques années grâce aux nouvelles réformes et aux bonnes conditions climatiques, il n'en demeure pas moins que compte tenu de ces deux facteurs, ce pays va être obligé d'importer d'énormes quantités de grains pour satisfaire les besoins de sa très grande population et ceci dans un avenir rapproché. Étant donné les relations privilégiées qu'entretient le Canada avec la Chine, il est fort probable qu'elle demeurera l'un des principaux acheteurs de grains canadiens.

En ce qui a trait aux autres principaux marchés pour les grains canadiens, il y a eu

depuis quelques années une réorientation des exportations vers les pays non-industrialisés. Par exemple, la part des exportations canadiennes de grains destinées au Royaume-Uni et à l'Italie a diminué en 1985-86 par rapport à la moyenne des dix dernières années (1975-76 à 1985-86), alors que la situation était contraire pour un pays comme Cuba. D'autres pays non-industrialisés comme l'Arabie Saou-

"La quantité de grains que ces pays devront importer sera largement fonction du succès de leurs politiques agricoles."

dite, le Bangladesh, l'Algérie, la Corée du Sud et l'Égypte sont devenus d'importants acheteurs de grains canadiens. Cette tendance est appelée à s'accroître car selon les prévisions de diverses organisations internationales, les pays non-industrialisés vont devenir les principaux marchés pour les grains entrant dans le commerce international. La quantité de grains que ces pays devront importer sera largement fonction du succès de leurs politiques agricoles. L'élément central de ces politiques sera l'amélioration des revenus de la ferme afin

d'inciter les agriculteurs à produire davantage. Trop souvent, dans plusieurs de ces pays, la production agricole est défavorisée parce que le gouvernement force les agriculteurs à lui vendre leurs récoltes à des prix dérisoires; ces récoltes sont par la suite distribuées à la population urbaine ou vendues sur le marché international afin d'obtenir des devises étrangères. Ces politiques agricoles devront, par des investissements publics, aider les agriculteurs d'une part, à accroître le rendement de leurs récoltes par l'utilisation de meilleures techniques de production et par l'emploi d'engrais, et d'autre part, à entreposer leurs récoltes et à les transporter au marché à un coût raisonnable. Pour les pays qui ne peuvent pas atteindre cet objectif d'accroissement de la production agricole, leurs achats de grains étrangers dépendront de la croissance de leur économie nationale et si cette croissance est insuffisante pour générer un surplus de leur commerce extérieur, leurs importations de grains reposeront sur l'aide internationale.

Le plus grand défi qu'aura à relever le Canada au cours des prochaines années sera de maintenir sa part du marché international des grains, menacée par la guerre commerciale que se livrent les É.-U. et la C.É.E. Cette guerre découle de la croyance qu'ont les Américains que les politiques de subventions à

suite à la page 45

GRAIN: The Growing Pain

For some time now, Canadian farmers, especially those from the Prairies, have been going through hard times, caused by the (approximately 25 %) fall in international grain prices. The main reason for this whopping drop is the trade war between the United States and the European Economic Community (EEC) over grain sales. The United States began this battle in order to regain its share of the international grain market which, it claimed, had been captured by the EEC through highly-subsidized sales.

Although Canada is the world's second largest exporter of grain (13 % of the market in 1984) behind the U.S., it can only survive the trade war between these two exporters and continue to sell its grain on international markets by lowering its own prices. Canada cannot remain indifferent to this trade war, for grain (including oilseed) constitutes a relatively large share of Canadian foreign trade: it comprised 6.2 % of the total value of Canadian exports between 1981 and 1985. In addition, over the past decade, Canadian grain sales on foreign markets have been on the rise. As shown in the diagram below, from 1976 to 1985, the value of exports grew from \$2.7 billion to \$5.1 billion (an increase of 89 %), while the quantity rose from 17.1 million tonnes to 22.2 million tonnes (an increase of 30 %). The increase could have been greater had it not been for poor grain harvests in the Prairies in 1984-85 and 1985-86 that reduced

the grain volumes available for export. This year, fortunately, record production has been attained for such grains as spring wheat (most wheat grown in Canada is of this type), durum, barley and rapeseed. Spring wheat and barley production (the two major crops) increased by one-quarter and one-fifth, respectively, from the previous year. Given the quantity grown, it is not surprising that

"All industrialized countries are to blame for the present state of the international grain market."

spring wheat and barley are Canada's two largest grain exports; they comprised over three-quarters of Canadian grain exports between 1975-76 and 1985-86 (see diagram). Canada also exports large quantities of durum, rapeseed and corn.

Export or Die

Although Canada ships grain to many countries, only a few absorb a significant share of these exports. The three major buyers are, in order of importance: the USSR, Japan and China; approximately one-half of Canadian

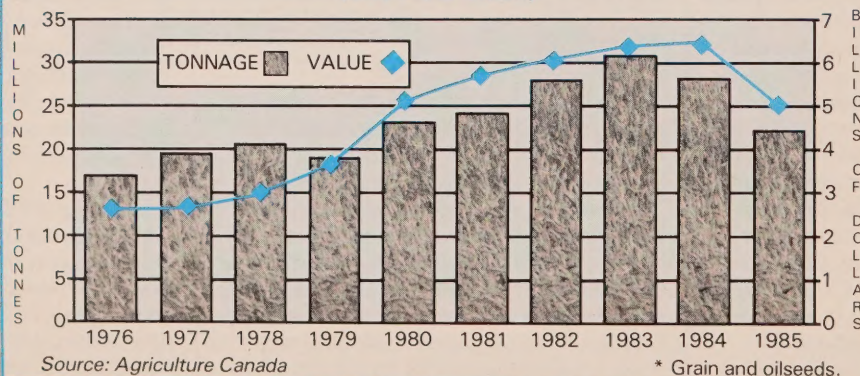
grain sold on international markets goes to these countries. The USSR, by far the world's largest grain importer, has been forced to import massive amounts in recent years, due to poor climatic conditions and agricultural problems that considerably reduced its production. However, since 1985, there appears to have been a reversal in the Soviet agriculture: production has improved considerably, particularly during the past year, when grain production reached 210 million tonnes — the highest level since 1978. If this trend continues, the USSR could substantially reduce its future foreign grain purchases. For Canada, the trend is all the more disturbing, given the significance of this market. However, for now, the USSR has just signed a new long-term supply agreement with Canada for 25 million tonnes of grain over five years. Although this agreement contains no clause concerning a minimum yearly grain shipment, Canadian farmers will, nevertheless, be able to export an average of five million tonnes of grain annually for the next five years. This may represent only the minimum amount of grain which will be purchased by the Soviets if they maintain their practice of buying American grain as a last resort.

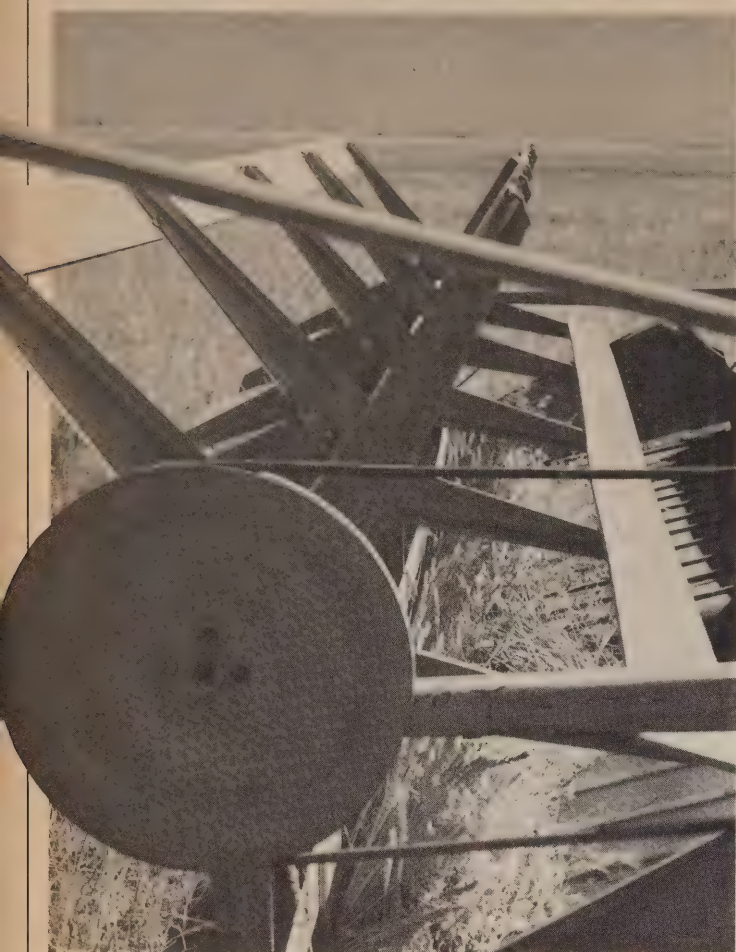
Japan provides Canada with a relatively stable market, although prospects for growth are fairly poor. The market has matured, as per capita food consumption has stabilized and the annual population growth rate is very low (0.5 %).

With China, however, the situation is completely different. The annual population growth rate is expected to remain very high until the end of the decade (1.2 %) and per capita food consumption is expected to rise

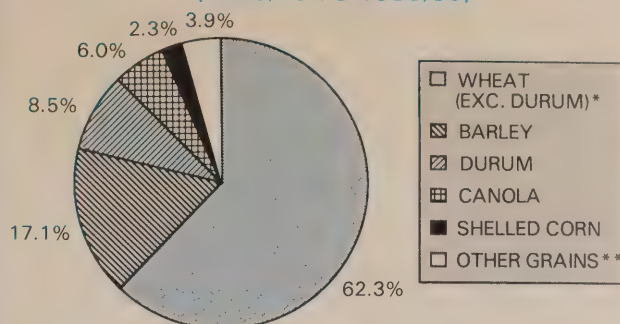
At one time world grain prices were set in the noisy trading pits of the Chicago and St. Louis commodity exchanges. Today they are set in Washington and Brussels. And tomorrow's prices are likely being set in Punta del Este, Uruguay.

CANADIAN GRAIN EXPORTS BY QUANTITY AND VALUE
(1976 TO 1985)





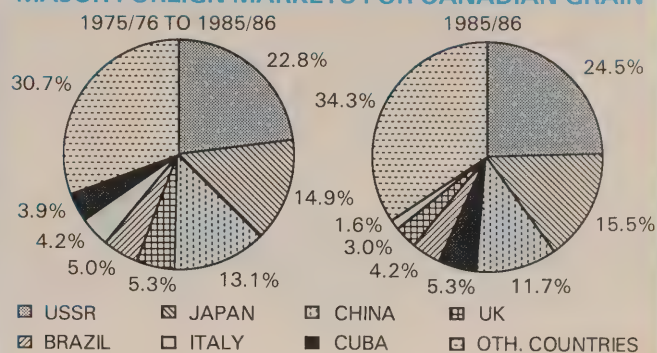
MAJOR CANADIAN GRAINS FOR EXPORT (1975/76 TO 1985/86)



* Almost entirely spring wheat. ** Flaxseed, rye and oats.

Source: Canadian Grain Commission, based on tonnage shipped.

MAJOR FOREIGN MARKETS FOR CANADIAN GRAIN*



* Wheat, durum, barley, corn, rye, oats, flaxseed and canola.

Source: Canadian Grain Commission, based on tonnage shipped.

considerably. Notwithstanding its new reforms and favorable climatic conditions, which have enabled China to greatly reduce its grain imports in recent years, high population growth and food consumption will force the country to import vast quantities of grain in the future. Given Canada's special relations with China, it is highly probable that it will continue to be one of the main buyers of Canadian grain.

As for the other major markets, Canadian grain exports have been redirected in recent years to non-industrialized countries. For example, while the Canadian share of grain exports to the United Kingdom and Italy decreased in 1985-86 compared to the previous 10-year average (1975-76 to 1985-86), the reverse holds true for exports to Cuba. Other non-industrialized countries such as Saudi Arabia, Bangladesh, Algeria, South Korea and Egypt have become major customers for Canadian grain. This trend is expected to intensify in the future, for according to predictions of various international organizations, non-industrialized countries will become the major markets for grain sold internationally. The amount of grain these countries will have to import will depend largely on the success of their domestic agricultural policies. The main purpose of such policies will be to increase farm revenue, in order to encourage farmers to produce more. Too often in a number of these countries, agricul-

tural production is discouraged, because governments force farmers to sell their crops at discouragingly-low prices; these crops are then distributed to the urban population or sold internationally as a source of badly-needed foreign exchange. Moreover, through

"Over the past decade, Canadian grain sales on foreign markets have been on the rise."

public investments, these agricultural policies must assist farmers to increase crop yields by improving production techniques and the use of fertilizers, and to store and transport their crops to the market at a reasonable cost. For countries unable to increase production, the purchase of foreign grain will depend on the health of their domestic economies, and if the growth in economy cannot generate a surplus in their foreign trade, they will rely on international aid to import grain.

International Outlook

Canada's greatest challenge in the next few years will be to maintain its share of the international grain market, which is severely threatened by the trade war between the

United States and the EEC. This war stems from the American belief that the EEC export subsidy policies are directly responsible for the decrease in their grain sales. This is partly true; however, the declining demand for grain — especially the drop in Chinese imports — is also an important factor. In a very short time, EEC countries moved from being net importers of grain to being exporters: in 1986 they imported 20 million tonnes and in 1983 they exported 10 million. Due to the Common Agricultural Policy (CAP), the EEC has become one of the major exporters of grain on international markets, although this was not the policy's main objective. Rather, the goal of the CAP was to enable the EEC to become self-sufficient in food production. However, by setting minimum prices for a variety of agricultural products and establishing no control over production (with the exception of a few products), the CAP encouraged over-production, particularly of grain. This surplus is then sold on international markets, which in the face of present depressed demand, exerts a strong downward pressure on grain prices. Any change in the CAP will be a long-time coming, and the only foreseeable compromise in the near future is to establish grain production quotas, similar to quotas existing in other EEC-controlled sectors. If the EEC succeeds in revising the CAP, it will be the first major step toward stabilizing the

continued on page 45

COVER STORY

PRINCE RUPERT: The Eagle Flies High

by Robert W. Tytanek and Tina Adams

THE PORT: a bird's eye view.

Few historians are aware of the relationship of a tragedy on the North Atlantic in the early 1900s with the commercial development of a city and harbour on the Pacific Northern Coast of British Columbia. When the "Titanic" went down in 1912, it carried with it, Charles M. Hays. Hays was, at the time, the general manager of the Grand Trunk Railway (now Canadian National Railways). It was he that had the vision, energy, and resources to see Prince Rupert as a fine harbour that would rival Vancouver as a gateway to the Pacific for Canadian traders.

To find a suitable harbour for its Pacific terminus, the Grand Trunk Railway sent its harbour engineer to conduct surveys. He considered Port Simpson and Kitimat, but decided in favor of Kaien Island on Tuck Inlet. It had a sheltered harbour, 14 miles (22.5 km) of usable seafront, and ample deep water to handle large numbers of sea freighters. It appeared to be, in all respects, the finest natural harbour on the Pacific Coast.

Hays visited the site in 1904 and accepted his engineer's recommendations. He figured his railroad could easily compete with Canadian Pacific. His port was 800 km (500 miles) closer to Asia. This meant that a freighter could make three more crossings per year. The slightly-greater distance from Eastern Canada would be compensated for by easier grades for the track.

Kaien Island was planned as a center not only for shipping and transportation, but also for fishing, lumbering, mining, whaling and canning. The new city, on 25 square miles

(about 65 sq. km) of island, would have a fine residential district, wide streets, large parks, and would eventually house 50,000 people.

Early Beginnings

In 1906, work began to survey a townsite and build a wharf. Topography was a problem — the site was either rock or muskey. But difficult terrain and wet climate did not deter the community's growth. Growth was rapid, and a city was beginning to unfold as Hays intend-

"Prince Rupert, the second largest port on the west coast of Canada, ships almost 11 million tonnes of cargo over its facilities."

ed it should. In 1910, the year the city was incorporated, Grand Trunk steamships were connecting the Port with Vancouver and Seattle. Plans still ahead included the expenditure of \$10 million for construction of a wharf; \$2.5 million for shipyards, elevators, ore docks, etc., and \$3 million for a floating drydock. But most facilities were never constructed for when Hays died, his company, which was the driving force behind Prince

Rupert development, floundered and eventually fell into bankruptcy.

Now, 75 years later, Prince Rupert, the second largest port on the west coast of Canada, ships almost 11 million tonnes of cargo over its state-of-the-art facilities and reinforces the original vision and judgement of Charles M. Hays.

The Port

The Port of Prince Rupert is playing a major role in the development of western Canadian resources and is making a substantial contribution to Canada's international trade. Prince Rupert's strategic location in relation to Pacific Rim countries is a key factor in the port's ability to attract investment capital from both the public and private sectors. Moreover, the Port is the largest naturally-deep harbour on the west coast of Canada. It is protected by outer islands and kept ice-free year-round by the Japanese current.

In 1972, Prince Rupert was declared a National Harbours Board port becoming one of 15 ports in Canada to come under the jurisdiction of the federal Crown Corporation. Its harbour limits were expanded to include waters and land that had been transferred from the provincial to the federal government. Prince Rupert began its initiation into the ranks of Canada's major ports and the Canadian government agreed to undertake the

construction of modern terminal facilities. A site near the entrance of the inner harbour was selected for terminal development and a 17-hectare terminal was created. Fairview Terminal provides two berths along 430 metres of dock face and a minimum draft of 14 metres. Lumber is the primary commodity shipped over Fairview. For the fifth consecutive year, a new record was established for lumber shipments in 1986. Lumber exports jumped to 566,000 tonnes or 416 million FBM (foot board measure). Other commodities handled at Fairview Terminal include specialty grains and mineral concentrates.

Bulk Facilities

Fairview Terminal was an important beginning to Prince Rupert's evolution as an emerging seaport, but Ridley Island is the key to Prince Rupert's major port status. Ridley Island is located 15 kilometres (10 miles) south of Prince Rupert. This 450-hectare island, which is owned by the Prince Rupert Port Corporation, is the site of two major bulk export terminals. Between 1981 and 1984 over \$550 million was spent by the private sector and the federal government as well as the provincial governments of Alberta and British Columbia in developing new grain and coal terminals.

The new grain terminal on Ridley Island was built and is operated by Prince Rupert Grain Ltd., a consortium of six western Canadian grain companies formed to undertake the project. This consortium and three governments contributed to the success of this \$275-million development. Also, the federal government, through the Canada Ports Corporation and the Prince Rupert Port Corporation, undertook site preparation including the provision of rail access and utilities to the perimeter of the site and cost sharing with the consortium in construction of some portions of the marine structures. Project and construction management for the terminal was the responsibility of Prince Rupert Grain Ltd.

The new grain terminal elevator, which was officially opened in May, 1985, has an annual export capacity in excess of 3.5 million tonnes, giving it the highest throughput of any grain-cleaning elevator in the world. Its high performance, reflecting modern technology, allows grain to be cleaned about as fast as it is unloaded.

Rail service is provided to the terminal by the Canadian National Railway. CN Rail transfers rail cars directly from its main line to one of four tracks in the receiving and departure yard. The elevator tracks, equipped with radio-controlled switches, are immediately adjacent to the receiving and departure yard. Trains are then broken into 20 units for movement through twin unloading stations. Hopper cars are unloaded without uncoupling, with unloading rates of 1,200 tonnes per hour through the receiving stations. Empty cars are then returned to the departure tracks.



PRINCE RUPERT: modest beginnings.

In its first full calendar year of operation, Prince Rupert Grain's terminal on Ridley Island handled 1.9 million tonnes of grain, a new record for the port. Numerous operational accomplishments were recorded that clearly indicate the true potential of the elevator. Company employees continue to set west coast records for both railcar unloading and shiploading.

"Ridley Island is the key to Prince Rupert's major port status."

Prince Rupert Grain's new terminal holds significant benefits for Prince Rupert, western Canadian grain producers, and the country as a whole. Nationally, the terminal will improve Canada's reliability in moving prairie grain

to export markets. The terminal means new opportunities for marketing increased grain production which will have a significant financial benefit, not only for the producers, but for all of Canada. It is an integral part of enabling the country to increase future grain exports.

The new coal terminal on Ridley Island represents a massive commitment to the Canadian coal export business on the part of the federal government, the Province of British Columbia, and various private sector interests. The new terminal was constructed to serve coal deposits in north-east British Columbia, which represent the largest mining development in Canada's history.

Ridley Terminals Inc. (RTI) was formed to construct, own and operate the coal terminal on Ridley Island. RTI is a joint undertaking of the Canada Ports Corporation and FedNav Limited. The Canada Ports Corporation owns 90 percent of RTI's common shares and FedNav the balance. FedNav is one of Canada's largest owners and operators of ships active worldwide.

The coal terminal is located on a 55-hectare site on the northern end of Ridley Island directly adjacent to the grain terminal. The terminal has a capacity to ship approximately 12 million tonnes of coal per year. Access to the terminal, from the CNR main line, is accomplished by means of a three-track, 2,200-meter causeway. The total capacity of the causeway and the loop tracks enables three loaded unit trains and two empty trains to be in the terminal area.

Each rail car of the unit train carries approximately 90 tonnes of coal and is equipped with



Those were the days.



The port in 1946

rotary couplings so that the train can be emptied by an automatic dumper without having to uncouple the cars. Each train passes through a thaw shed, which in winter uses infra-red heat, to release the frozen bond between the car and the coal to ensure that the whole car load dumps when the rail cars are turned almost upside down inside the rail car dumper. The tandem rotary dumper can empty sixty cars per hour, two at a time, and gives the terminal an unloading capacity of 6,000 tonnes per hour.

The \$275-million terminal began operations in January, 1984, and set a shiploading record in its first year while loading what was believed to be the largest dry bulk cargo to leave a North American port. One-hundred-and-seventy-nine-thousand tonnes of coal was loaded in less than thirty hours. During 1986, the terminal shipped a total of 6.7 million

tonnes of coal to the Pacific Rim, accounting for more than 50% of the Corporation's total throughput.

Ridley Terminals' emphasis on reliability and high-speed performance is apparent in all aspects of the terminal operation. This state-of-the-art coal terminal is a fitting companion on Ridley Island to one of the world's most modern grain export terminals.

The Future

The port is now directing its full attention, once again, to the forest industry of British Columbia. In consideration of the existing and planned sawmill capacity in north-west British Columbia, it is necessary to provide additional terminal area in order to accommodate the anticipated traffic increases.

A \$33-million expansion is planned for Fairview Terminal with operational status scheduled for the fall of 1989. The 4-hectare expansion will include a 175-meter berth extension of concrete caisson construction, and 2.3 hectares of storage area adjoining the existing terminal.

Following the hiring of a marketing and planning manager in 1986, work has commenced on the development of a marketing

"The port is now directing its full attention to the forest industry of British Columbia."

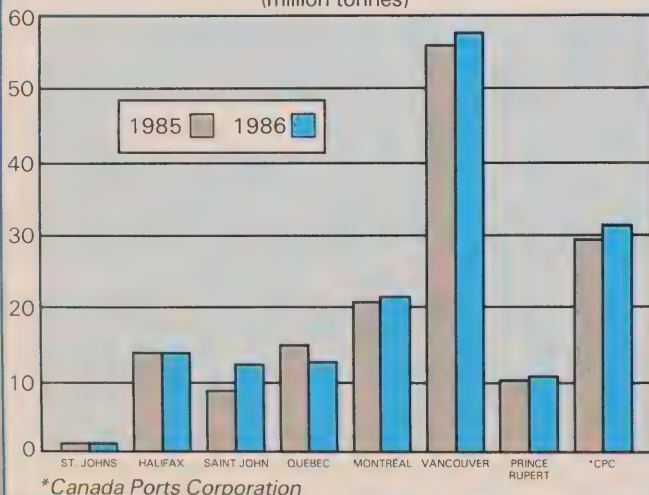
program. The program will be directed not only at resource-based export commodities, but also manufactured products. Emphasis will be given to securing import cargo, increasing market share in the Alaska cruise ship traffic, and pursuing opportunities for primarily marine-oriented industrial and commercial development on port properties such as Ridley Island. Development of marketing goals and objectives will be followed by a commitment of resources to accomplish the program.

The planning undertaken on Ridley Island, the proposed expansion of Fairview Terminal, a new emphasis on marketing, and a service-oriented staff and Board should be key factors in ensuring moderate growth in the future.

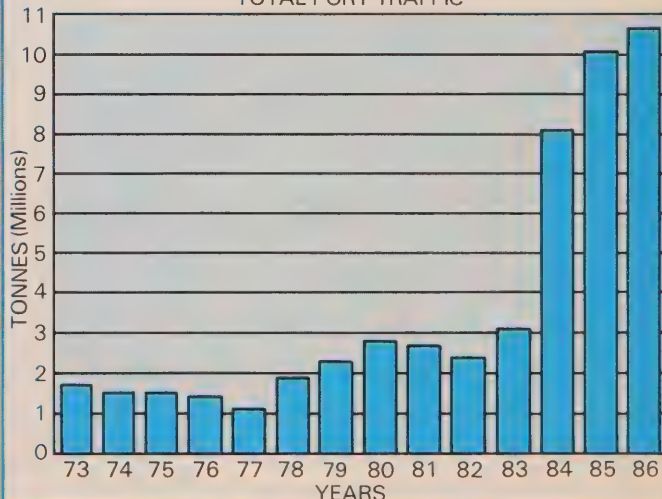
There is no doubt that the Port of Prince Rupert plays a vital role in stimulating Canada's trade development with the Pacific Rim. As one of two Canadian windows on the Pacific, we are confident Prince Rupert's future is assured. ‡

Robert W. Tytaneck is General Manager and Chief Executive Officer of the Prince Rupert Port Corporation. Tina Adams is Administrative Assistant to the CEO.

TOTAL TONNAGE INCLUDING PRIVATE FACILITIES
(million tonnes)



PRINCE RUPERT PORT CORPORATION
TOTAL PORT TRAFFIC



DESIGN FOR EVOLUTION

U.S. Seaway Strategic Plan

by
James L. Emery



ST. LAWRENCE SEAWAY/LA VOIE MARITIME DU SAINT LAURENT

The Saint Lawrence Seaway has been an integral component of the transportation networks of the United States and Canada since it opened in 1959. But today, we live in an ever-changing transportation marketplace and the Seaway must adapt to those changes to remain competitive into the 21st century.

That is why U.S. Secretary of Transportation, Elizabeth Hanford Dole, in August of 1986, appointed a Seaway Strategic Planning Group composed of a cross-section of Great Lakes public and private sector leaders and headed by members of the U.S. Congress. The purpose of the group was to make specific recommendations on the development of a long-range Seaway Strategic Plan to address marketing, financial and infrastructure planning. The group submitted its report to the Secretary on November 5, 1986. A synopsis of the Group's major recommendations follows:

Marketing

- The Group endorsed past and present marketing and promotion efforts of the Saint Lawrence Seaway Development Corporation (SLSDC).
- It is strongly recommended that the U.S. Great Lakes state, city and county

governments make a more tangible commitment to increased fiscal and programmatic support for port and system marketing programs. Based upon the Group's observations, the Seaway receives higher priority at the provincial and local levels in Canada than at comparable levels in the United States.

- An outreach program should be targeted to the chief executive officers of major Midwest corporations urging them to allocate export and import cargo to the Seaway.
- Seaway issues should be on the agenda for free trade talks between the United States and Canada and annual talks at the Secretary-Minister level.
- The Corporation and the Seaway Authority of Canada should coordinate and co-sponsor marketing programs such as the joint Canadian-U.S. Seaway Trade Missions.
- The Seaway agencies should jointly fund an independent study outlining how a coordinated reduction in all elements of Seaway transportation costs could improve the waterway's long-range competitiveness.
- Shippers' councils of Seaway users should be developed to provide regular input on

Seaway programs and to encourage other shippers to use the Seaway.

- Due to intermodalism, an increased effort must be placed on developing port-rail-trucking linkages.
- Seaway marketing and promotion programs should be implemented and reviewed over a multi-year time frame.

Financial

- Toll levels should be set for a three-year time period.
- The concept of incentive tolls to keep and attract new business is endorsed.
- As long as tolls are in place, they should be used to cover operating, maintenance and normal capital costs, but not to finance extraordinary repairs resulting from original construction defects or system obsolescence.
- As an autonomous, independent Corporation, the SLSDC is the key in promoting the Great Lakes.

Infrastructure

- Physical dependability must be a top priority if the Seaway system is to be successfully marketed as a viable transportation route.
- The \$2 million Congressional authorization in the Water Resources Development Act of 1986 should be used to complete the necessary stability improvements at Seaway locks. (Note: The Government of Canada has appropriated \$175 million for a seven-year program to rehabilitate the Welland Canal).
- With the remaining concrete rehabilitation completed during the current off-season, the Corporation is urged to develop a standard sixty-day off-season maintenance plan.
- The Secretary of Transportation is urged to maintain and periodically review with Canada's Minister of Transport the adequacy of United States-Canadian Coast Guard services on the system.
- Long-range needs of the system which could include lock, channel and facility modernization should be encouraged and promoted.

I feel these proposals present a worthwhile starting point for development of a bi-national United States-Canadian Seaway Strategic Plan. I am hopeful that we can start this process after the Canadian Parliament's study group on the Seaway's future completes its work.

As I pointed out at the Ports Canada Second Annual Business Conference in Ottawa in 1986, the Seaway holds great potential for the economic development of the Great Lakes region of the United States and Canada. Our challenge is to work together as neighbors to turn that potential into a reality. §

The Honourable James L. Emery is the Administrator of the U.S. Saint Lawrence Seaway Development Corporation, Washington, D.C.

PRINCE RUPERT

Tout va pour le mieux dans le meilleur des ports



Le port à ses débuts.

Rares sont les historiens qui font le lien entre la catastrophe du Titanic, survenue dans l'Atlantique Nord, et le développement commercial de la ville et du port de Prince Rupert, en Colombie-Britannique. Et pourtant, parmi les centaines de victimes que le Titanic a entraînées dans la mort quand il a coulé en 1912, il y avait un certain Charles M. Hays qui était à l'époque directeur général de la *Grand Trunk Railway* (aujourd'hui la Compagnie des chemins de fer nationaux). C'est lui qui avait su déceler le potentiel de Prince Rupert, qu'il voyait devenir un port capable de rivaliser avec Vancouver comme porte d'accès au Pacifique des commerçants canadiens.

Pour trouver le port qui allait devenir son terminus sur la côte du Pacifique, la *Grand Trunk Railway* envoya sur place son spécialiste étudier la situation. Après avoir hésité entre Port Simpson et Kitimat, celui-ci porta finalement son choix sur l'île Kaien, sur l'anse Tuck. On y trouvait en effet un port naturel abrité, un littoral utilisable d'une longueur de 14 milles (22,5 kilomètres) et une profondeur suffisante pour accueillir un grand nombre de cargos océaniques. C'était à tous égards le meilleur port naturel de la côte du Pacifique.

Hays visita les lieux en 1904 et accepta les recommandations de son ingénieur. Il pensait que sa compagnie pourrait facilement concurrencer le Canadien Pacifique. Son port, en effet, était de 800 kilomètres (500 milles) plus proche de l'Asie, ce qui voulait dire qu'un cargo pourrait effectuer trois traversées de

“Le port de Prince Rupert apporte une contribution notable au commerce extérieur du Canada.”

plus par an. En revanche, le fait qu'il soit légèrement plus éloigné de l'est du Canada serait compensé par des pentes plus douces pour la voie ferrée.

L'île Kaien devait devenir non seulement un centre pour le transport mais également pour la pêche, l'industrie du bois, les mines, la chasse à la baleine et la mise en conserve. La nouvelle ville devait s'étendre sur une surface de 25 milles carrés (environ 65 kilomètres car-

rés), comporterait un élégant quartier résidentiel, et serait agrémentée de larges avenues et de grands parcs. Quelque 50 000 personnes y habiteraient.

En 1906 débutaient les travaux d'arpentage de l'emplacement de la ville et la construction d'un quai. Malgré des problèmes liés au sol — tantôt rock, tantôt fondrières — et un climat humide, la nouvelle localité connut une croissance rapide pour devenir peu à peu la ville que Hays imaginait. En 1910, année de la constitution de la ville en municipalité, les vapeurs de la *Grand Trunk* reliaient le nouveau port à Vancouver et à Seattle. On prévoyait des investissements de 10 millions de dollars pour les installations à quai, de 2,5 millions pour des chantiers navals, des élévateurs, des quais minéraliers, etc., et de 3 millions pour un radoub flottant. Malheureusement, la plupart de ces installations ne virent jamais le jour car, à la mort de Hays, sa compagnie, qui était le fer de lance du développement de Prince Rupert, ne tarda pas à périr pour finalement faire faillite.

Soixante-quinze ans plus tard, Prince Rupert, devenu le deuxième port en importance de la côte ouest du Canada, manutentionne près de 11 millions de tonnes de

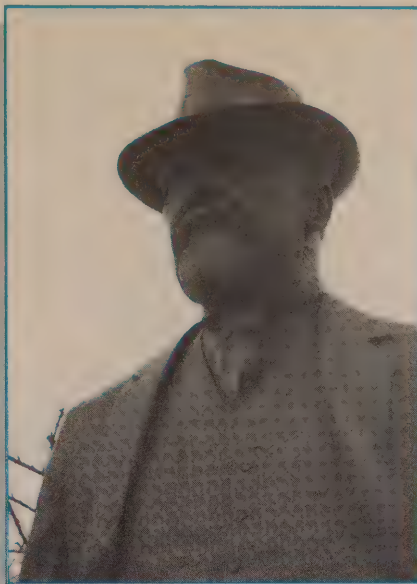
marchandises dans ses installations ultra-modernes. Charles M. Hays avait donc vu juste.

Le port de Prince Rupert joue un rôle important dans le développement des ressources de l'ouest du Canada et apporte une contribution notable au commerce extérieur du Canada. Sa situation stratégique par rapport aux pays de la région du Pacifique constitue un atout qui permet au port de Prince Rupert d'attirer les investissements des secteurs public et privé. En outre, c'est le plus grand port naturel en eau profonde de la côte ouest du Canada. Il est protégé par des îles au large, jouit d'un climat clément et est libre de glace à longueur d'année grâce à l'influence du courant du Japon.

En 1972, Prince Rupert était intégré au Conseil des ports nationaux, devenant ainsi l'un des quinze ports canadiens relevant de la compétence de cette société de la Couronne fédérale. Les limites du port ont été déplacées pour intégrer au territoire portuaire les eaux et les terres cédées par le gouvernement provincial au gouvernement fédéral. Prince Rupert est en passe de devenir l'un des grands ports du Canada et le gouvernement canadien a décidé d'y entreprendre la construction d'installations modernes. C'est ainsi qu'on a aménagé un terminal d'une surface de 17 hectares sur un emplacement situé à l'entrée du port intérieur. Le terminal Fairview comprend deux postes de mouillage le long d'un quai de 430 mètres avec un tirant d'eau minimum de 14 mètres. La principale marchandise qu'on y manutentionne est le bois d'œuvre, pour lequel le port a établi un nouveau record pour la cinquième année d'affilée. Les exportations de bois d'œuvre ont en effet atteint 566 000 tonnes (ou 416 millions de PMP). Le terminal Fairview manutentionne également d'autres marchandises, notamment les grains de spécialité et les concentrés de minéraux.

Le terminal Fairview a marqué une étape importante dans l'évolution de Prince Rupert, mais l'île Ridley est probablement le projet clé de la croissance du port. Cette île, d'une superficie de 450 hectares, est située à 15 kilomètres au sud de Prince Rupert et appartient à la Société du port de Prince Rupert qui compte deux importants terminaux pour l'exportation des marchandises en vrac. Entre 1981 et 1984, le secteur privé ainsi que le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux de l'Alberta et de la Colombie-Britannique ont dépensé plus de 550 millions de dollars pour l'aménagement de nouveaux terminaux à grain et à charbon.

Le nouveau terminal céréalier de l'île Ridley a été construit et est exploité par la Prince Rupert Grain Ltd., un consortium formé par six entreprises céréalières de l'ouest du Canada pour entreprendre ce projet. C'est le consortium et les trois gouvernements concernés qui ont contribué au succès de ce projet d'aménagement évalué à 275 millions de dollars. En outre, le gouvernement fédéral, par l'entremise de la Société canadienne des ports et de la Société du port de Prince Rupert, a participé à la mise en place de l'infrastructure en fournissant notamment l'accès ferroviaire



PORT DE PRINCE RUPERT

Charles M. Hayes avait vu juste.

et les services publics en périphérie, et en partageant avec le consortium les coûts de construction de certaines parties de l'infrastructure maritime. La gestion du projet et des travaux de construction du terminal a été assumée par la Prince Rupert Grain Ltd.

Ce nouvel élévateur à grain, qui a été officiellement inauguré en mai 1985, a une capacité d'exportation annuelle de plus de 3,5 millions de tonnes, le plus fort débit de tout élévateur-nettoyeur à grain au monde. Son rendement élevé, qui repose sur l'utilisation des techniques les plus modernes, permet d'effectuer le nettoyage des grains pratiquement au même rythme que le déchargement.

Le service ferroviaire est assuré au terminal par la Compagnie des chemins de fer nationaux. Le CN aiguille ses wagons de la voie principale vers l'une des quatre voies aboutissant à l'aire de réception et de départ. Les voies qui desservent l'élévateur, et qui sont équipées de commutateurs radiocommandés, se trouvent juste à côté de l'aire de réception et de départ. Les trains sont ensuite dételés en

20 blocs qui sont acheminés vers deux stations de déchargement jumelées. Les wagons-trémies sont déchargés sans être dételés, ce qui permet d'atteindre des débits de déchargement de 1 200 tonnes à l'heure aux gares de réception. Les wagons vides sont ensuite réaiguillés vers les voies de départ.

Durant sa première année complète d'exploitation, le terminal céréalier de l'île Ridley a manutentionné 1,9 million de tonnes de grain, ce qui constitue un nouveau record pour le port de Prince Rupert. Sur le plan de l'exploitation, de nombreuses réalisations révèlent hors de tout doute le véritable potentiel de cet élévateur. En effet, les employés de la compagnie ne cessent d'établir de nouveaux records de transbordement train-navire sur la côte ouest.

Le nouveau terminal céréalier de Prince Rupert offre d'importants avantages pour la ville de Prince Rupert, les producteurs de céréales de l'Ouest canadien et le pays dans son ensemble. En effet, à l'échelle nationale, le terminal assurera au Canada un acheminement plus fiable des céréales des Prairies vers les marchés d'exportation. Il ouvrira également de nouveaux débouchés commerciaux pour une production céréalière accrue, ce qui ne manquera pas de profiter financièrement non seulement aux producteurs, mais également à l'ensemble du pays. Autrement dit, le nouveau terminal fait partie intégrante de la stratégie qui permettra au pays d'accroître ses exportations futures de céréales.

Le nouveau terminal charbonnier de l'île Ridley témoigne d'un engagement sans réserve du gouvernement fédéral, de la province de la Colombie-Britannique et du secteur privé envers les exportateurs canadiens de charbon. Le nouveau terminal a été construit pour desservir les gisements de charbon du nord-est de la Colombie-Britannique, qui constituent le projet minier le plus important dans l'histoire du Canada.

Ridley Terminals Inc. (RTI) a été créé pour construire le terminal charbonnier de l'île Ridley et en être le propriétaire exploitant. RTI est une entreprise conjointe de la Société canadienne des ports (90 %) et de la Com-



ARCHIVES PUBLIQUES CANADA

pagnie FedNav Ltd. (10 %). FedNav est l'un des plus importants armateur canadien d'envergure mondiale.

Le terminal charbonnier se trouve sur un terrain de 55 hectares situé à l'extrémité septentrionale de l'île Ridley et contigu au terminal céréalier. Il est capable d'expédier environ 12 millions de tonnes de charbon par an. L'accès au terminal à partir de la ligne principale du CN est assuré par une chaussée à trois voies d'une longueur de 2 200 mètres, dont la capacité totale permet d'accueillir simultanément trois trains-blocs pleins et deux vides.

Chaque wagon du train-bloc contient environ 90 tonnes de charbon et est équipé d'un attelage rotatif grâce auquel on peut vider le train au moyen d'un culbuteur automatique sans avoir à dételier les wagons. Le train traverse un hangar de dégivrage, chauffé à l'infrarouge en hiver, pour que la cargaison de charbon se décolle bien de la paroi du wagon et se vide entièrement quand le wagon est retourné par le culbuteur. Le culbuteur peut vider 60 wagons à l'heure, à raison de deux à la fois, ce qui donne au terminal une capacité de déchargement de 6 000 tonnes à l'heure.

Le terminal, qui a coûté 275 millions de dollars, a été mis en exploitation en janvier 1984 et n'a pas tardé à établir un record de chargement de navires dès sa première année d'exploitation, enregistrant ce que l'on considère comme le plus important volume de marchandises solides en vrac à quitter un port d'Amérique du Nord : 179 000 tonnes de charbon chargées en moins de 30 heures. En 1986, le terminal a expédié un volume total de 6,7 millions de tonnes de charbon aux pays en bordure du Pacifique, ce qui constitue plus de 50 % du débit total de la société.

L'importance que Ridley Terminals attache à la fiabilité et à une cadence et un rendement élevés s'observe dans tous les aspects de l'exploitation du terminal. Ce terminal charbonnier à la fine pointe de la technologie est le complément idéal de l'un des terminaux céréaliers les plus perfectionnés au monde.

Les autorités du port concentrent toute leur

L'avenir du port est de toute évidence assuré.

attention, une fois de plus, sur l'industrie forestière de la Colombie-Britannique. Compte tenu de la capacité des scieries actuelles et projetées dans le nord-ouest de la Colombie-Britannique, le port doit se doter d'une aire de terminal additionnelle pour faire face à l'augmentation prévue du trafic.

Les autorités portuaires ont donc mis sur pied un projet d'expansion du terminal Fairview, au coût de 33 millions de dollars, qui devrait être mené à bien d'ici l'automne de 1989. Cette expansion de 4 hectares comprendra le prolongement, au moyen de caissons de béton, de 175 mètres de la longueur de quai, et 2,3 hectares de surface d'entreposage à côté du terminal actuel.

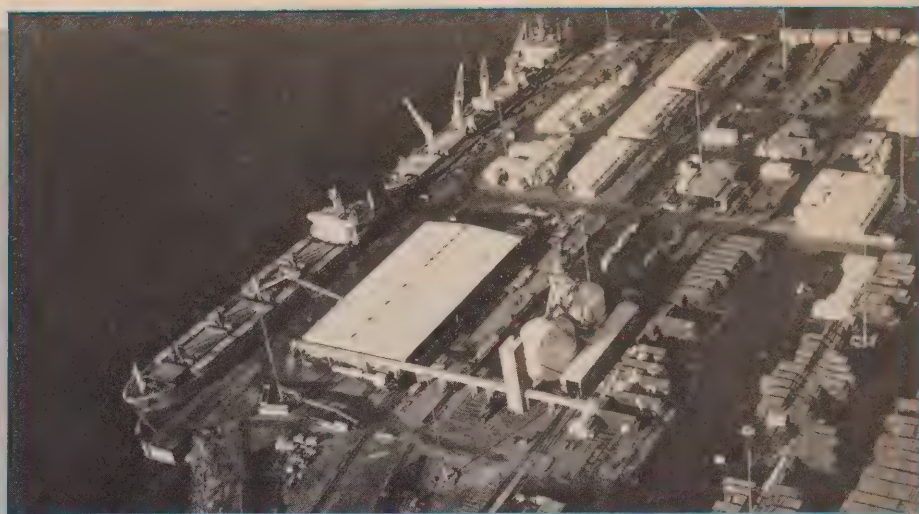
L'engagement d'un directeur de la commercialisation et de la planification en 1986 a marqué le début de l'élaboration d'un programme de marketing qui ne visera pas seulement les matières premières d'exportation mais aussi le secteur manufacturier. Il insistera également sur les marchandises d'importation, et aura pour but d'accroître la part du marché du port dans le trafic des navires de croisières vers l'Alaska. Les autorités veulent également

exploiter les possibilités d'aménagement industriel et commercial des terrains du port, comme l'île Ridley, à des fins principalement maritimes. L'établissement des objectifs de commercialisation sera suivi d'une affectation des ressources pour la réalisation du programme.

Nous misons sur les projets que nous avons conçus pour l'île Ridley, sur l'expansion du terminal Fairview, sur une nouvelle approche axée sur la commercialisation, et sur un personnel et un conseil d'administration soucieux de la qualité du service pour nous assurer une croissance modérée à l'avenir.

Il ne fait aucun doute que le port de Prince Rupert joue un rôle déterminant dans l'expansion du commerce entre le Canada et les pays en bordure du Pacifique. Prince Rupert est l'une des deux grandes portes du Canada sur le Pacifique et, à ce titre, son avenir est assuré.

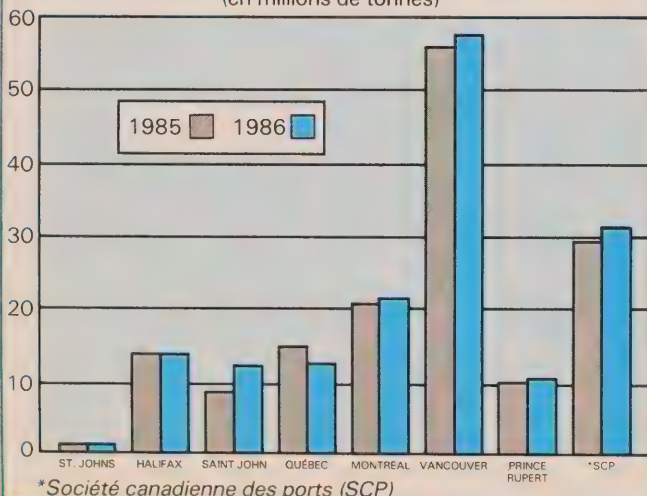
Robert W. Tytaneck est directeur général de la Société du port de Prince Rupert. Tina Adams est adjoint administratif au directeur général.



PORT DE PRINCE RUPERT

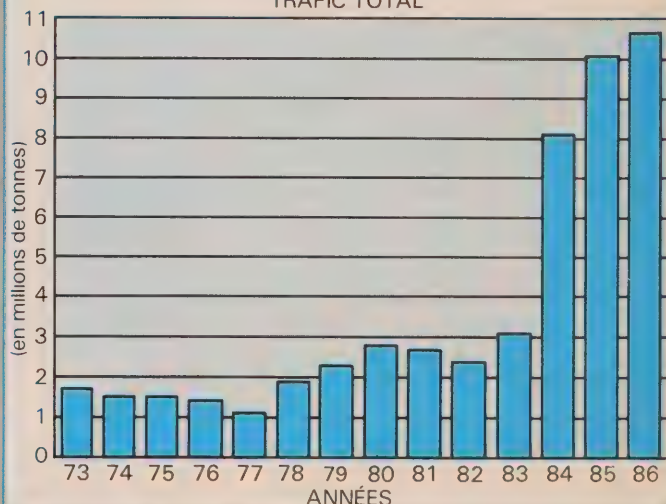
TONNAGE TOTAL INCLUANT LES INSTALLATIONS PRIVÉES

(en millions de tonnes)



SOCIÉTÉ DU PORT DE PRINCE RUPERT

TRAFFIC TOTAL



CONÇUE POUR L'ÉVOLUTION

Les États-Unis et la voie maritime: Un plan stratégique

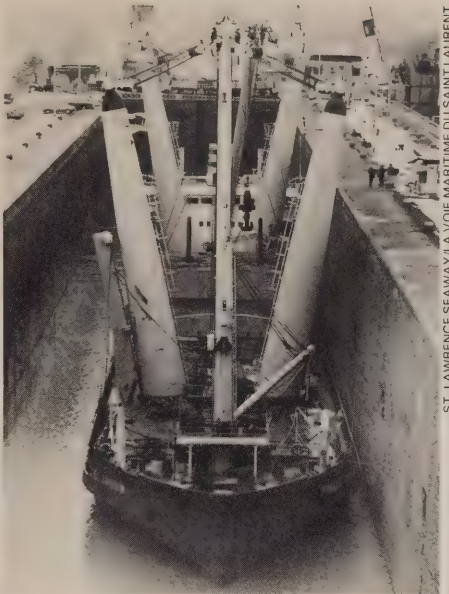
par James L. Emery

La Voie maritime du Saint-Laurent fait partie intégrante du réseau de transports des États-Unis et du Canada depuis son ouverture en 1959. Mais le marché du transport ne cesse aujourd'hui d'évoluer et la Voie maritime devra s'adapter à ces changements pour rester concurrentielle à mesure que nous entamons le 21^e siècle.

C'est pourquoi le secrétaire aux Transports, Elizabeth Hanford Dole, a nommé en août 1986 un Groupe de planification stratégique pour la Voie maritime composé de personnalités issues d'entreprises publiques et privées de la région des Grands Lacs et dirigé par des membres du Congrès. Ce groupe avait pour tâche de présenter des recommandations précises en vue d'élaborer un plan stratégique à long terme portant sur la commercialisation, le financement et l'infrastructure de la Voie maritime. Le groupe a soumis son rapport au secrétaire le 5 novembre 1986. Voici quelles en sont les grandes lignes.

Commercialisation

- Le Groupe appuie les efforts déployés actuellement et dans le passé par la Société en matière de commercialisation et de promotion.
- Il est fortement recommandé qu'à l'échelle des États, des municipalités et des comtés de la région des Grands Lacs, les gouvernements engagent des actions plus concrètes pour développer les ressources financières et les programmes nécessaires à la commercialisation des ports et du réseau. D'après le Groupe, la Voie maritime est mieux servie par le Canada au niveau provincial et local qu'aux États-Unis à un niveau comparable.
- Il convient de mettre sur pied un programme à l'intention des hauts responsables des grosses entreprises du Midwest afin de les inciter à se servir de la Voie maritime pour acheminer leurs produits d'exportation et d'importation.
- Il serait bon que les questions portant sur la Voie maritime figurent à l'ordre du jour des entreprises canado-américaines sur le libre-échange et des rencontres annuelles entre les secrétaires et les ministres.
- La Société et l'Administration canadienne de la Voie maritime devraient coordonner et co-parrainer des programmes de commercialisation à l'exemple des missions commerciales mixtes canado-américaines.



- Le Groupe est d'avis que les organismes de gestion de la Voie maritime se regroupent pour financer une étude indépendante dont le but serait de montrer dans quelle mesure une réduction coordonnée de tous les éléments composant le coût du transport par la Voie maritime pourrait améliorer la compétitivité à long terme de cette dernière.
- Il faudra mettre sur pied des groupes d'utilisateurs de la Voie maritime afin d'obtenir régulièrement leur point de vue sur les programmes en place et d'encourager d'autres affréteurs à emprunter cette voie de navigation.
- Compte tenu de l'évolution actuelle, on devra mettre davantage l'accent sur l'articulation des modes de transport fluvial, ferroviaire et routier.
- Il conviendra de mettre en oeuvre et de revoir des programmes pluri-annuels de commercialisation et de promotion de la Voie maritime.

Financement

- Les droits d'utilisation devraient être fixés pour une période de trois ans.
- Le Groupe appuie le principe de tarifs incitatifs afin de conserver les clients et d'en attirer de nouveaux.
- Tant qu'on appliquera des droits d'utilisation, ils devront servir à absorber les

frais d'exploitation et d'entretien et les dépenses d'investissement courantes mais non à financer les réparations exceptionnelles dues à des défauts dans la construction d'origine ou à l'obsolescence du réseau.

- L'autonomie dont jouit la Société est un atout précieux pour la promotion des Grands Lacs.

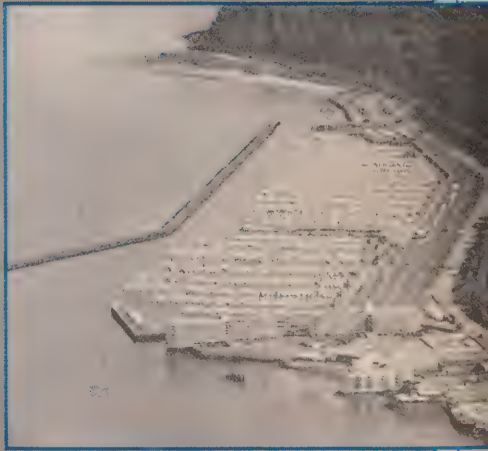
Infrastructure

- Il importe d'accorder la plus grande attention à l'état de la Voie maritime afin d'être en mesure de la promouvoir comme mode de transport fiable.
- Les crédits de 2 millions de dollars votés par le Congrès pour la réfection et l'entretien des structures en béton devront être affectés à la Société pour qu'elle puisse achever les réparations en cours pendant la saison creuse de 1986-1987. (Remarque: Les crédits ont effectivement été attribués et les travaux terminés.)
- Il conviendra d'utiliser les 39 millions de dollars approuvés par le Congrès dans le cadre de la Loi sur le développement des voies navigables de 1986 (Water Resources Development Act) pour effectuer les travaux de stabilisation nécessaires à hauteur des écluses. (Remarque: Le gouvernement du Canada a voté un crédit de 175 millions de dollars pour un programme de restauration du canal Welland en sept ans.)
- Une fois que la saison creuse actuelle aura permis de terminer les travaux de réfection des structures en béton, le Groupe engage fortement la Société à élaborer un programme d'entretien hors-saison d'une durée de soixante jours.
- Le Groupe conseille au secrétaire aux Transports de rencontrer régulièrement son homologue canadien pour veiller au bon fonctionnement de la Garde côtière des deux pays et pour s'assurer qu'elle reste adaptée aux besoins de la Voie maritime.
- À long terme, il sera probablement nécessaire de moderniser les écluses, les chenaux et les installations, travaux qu'il conviendra d'encourager et de promouvoir.

Je pense que ces propositions constituent un point de départ intéressant pour la mise sur pied d'un plan stratégique entre les États-Unis et le Canada. J'espère que nous pourrons nous atteler à cette tâche lorsque le groupe d'étude du parlement canadien sur l'avenir de la Voie maritime aura terminé son analyse.

Ainsi que je l'ai mentionné lors de la deuxième Conférence annuelle de Ports Canada tenue l'an passé à Ottawa, la Voie maritime représente un énorme potentiel pour le développement économique de la région des Grands Lacs aux États-Unis et au Canada. À nous de travailler pour que, ensemble, nous fassions de ce potentiel une réalité. 4

L'honorable James L. Emery est administrateur de la U.S. Saint Lawrence Seaway Development Corporation, Washington, D. C.



PORT OF SEATTLE

PORT OF SEATTLE

PORT OF SEATTLE

Gentrifying the Waterfront

by F. Shane Foreman

Evolution

Historically, the development of Canadian ports and the urban centers which grew up around them are closely linked. The natural harbour provided the geographic location for initial community settlement while, over time, transportation and trade contributed to urban and industrial growth.

The port and the city were once one and the same. Urban waterfronts were the focal point of trade and commerce, concentrating on their commercial maritime function — the transfer of cargo between the marine and surface modes of transportation. The waterfront was one dimensional in its orientation, with the port function having the dominant influence on land use activities not only along the water's edge, but in the city's central business district (CBD).

Over time, advances in marine transportation and cargo handling methods, as well as fundamental changes in the 20th century urban lifestyle, both social and industrial, substantially altered the linkages between the port and the city. The changing dynamics of both ports and cities have resulted in a reappraisal of the port and its role in the urban community. In the 1980s, the port no longer has a monopoly on the urban waterfront.

Reassessment

In the vast majority of cases, this reassessment of the urban waterfront function is directly related to land, its use, its accessibility and its general public perception as a tool for economic and social redevelopment. Often, the still viable marine transportation function and responsibility are overlooked, creating a source of tension and even conflict between the port administration and the urban community.

The orientation of the waterfront has changed significantly over the past several decades, with the degree of change naturally depending on the very nature and maturity of the city. Urban waterfronts of large metropolitan centers may have experienced a wider range of pressures and in a more consistent manner than small, less complicated cities, but there are common elements of change linking all ports. The components of change have been recognized by all sectors of the community and have been the subject of multidisciplinary scholarly research.

Undoubtedly, the most significant area of change is the development and sophistication of marine terminals and the vessels using

them. Gone are the wooden finger piers jutting out at right angles from the shoreline. In their place are highly specialized terminals designed to handle containers and bulk cargoes. Gone too are the wooden steamers unloaded by gangs of stevedores who made their homes adjacent to their place of work. Some of today's multimillion dollar vessels can virtually load and unload themselves, or they require equally expensive and sophisticated cranes to maintain the efficiency of their "stop at least cost" voyages.



The effect on the waterfront has been significant. Container terminals have been created along the urban shoreline in major port cities and in some cases, such as Roberts Bank in the Port of Vancouver, bulk terminals have been created and developed outside of the urban core. In many cases, the identity of the marine terminal has become separated from the city and even from the main port sector.

A closely-related phenomenon is the development of efficient transportation links in the functional port area. Intermodalism is now the key. In Montréal, containers are placed directly on railcars bound for the American mid-west. Unit trains unload grain, coal, sulphur or potash in most major ports. Arterial roads and overpasses have been constructed to handle the ever-increasing truck traffic serving the marine terminals and have been a major expense and planning concern in Van-

couver, Saint John and St. John's. The effect on the waterfront is twofold. The vital commercial function of the port is reinforced in the community and structural barriers, both in the physical and psychological sense, are erected between the port and the city. The relationship between the port and the city, once one of mutual interaction, has become less intimate and more a function of location and transportation economies.

Changes in the structure and function of the city itself have altered the perception of the waterfront. The core of the city, the CBD, was once the location of manufacturing industries which had a functional relationship with the port. Their raw materials were received through the port and their finished products reached market through the port.

For a number of years, though, manufacturing industries have played a diminishing role in the business life of the central city. Industrial firms have migrated to more suburban locations, leaving the CBD to accommodate the highrise office towers of business and finance.

While obviously there are still many cases

of industries located on the waterfront, pulp-mills, refineries and fishplants being prime examples, particularly in smaller, "single industry" cities, the CBD of larger port cities is geared towards the provision of specific services rather than the production of goods.

In many striking examples, the historic factors which determined the original locations of port facilities, in relation to the city, no longer apply or even exist. The concept of a port hinterland, easily defined in precise geographic terms, no longer applies to major ports. Global decisions related to the economies of industrial development and transportation planning, have extended the port's sphere of influence. It is no longer necessarily tied to one city and one city alone. In some cases, ports literally do not need cities for their operation. Accordingly, the city's perception of its waterfront is altered again.

Redevelopment Potential

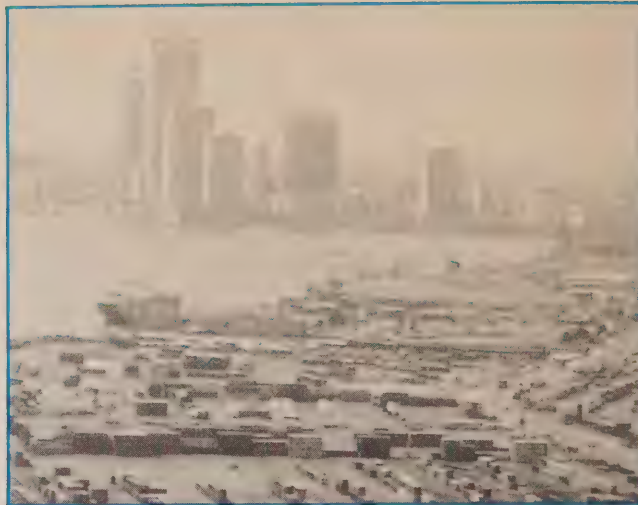
In relation to the entire city, the port area is generally the oldest sector, having been the original site for industrial, commercial and residential uses. As cities changed, through cycles of progress and decline, the urban waterfront was a natural focal point for redevelopment.

A new waterfront constituency developed, viewing the waterfront as a public resource. Land and water were defined in terms of access, historical and cultural qualities, residential and recreational potential and visual aesthetics.

Promoters of parks and condominiums vied with each other for development opportunities. Special interest groups found their niche. Politicians and real estate agents saw the urban waterfront for what it in fact is — a highly valuable and developable resource. In many cities, restoration, renovation, and recreation became familiar themes as the his-

“The changing dynamics of both ports and cities have resulted in a reappraisal of the port and its role in the urban community.”

was that the historical water-related and water-dependent uses of the port were given less consideration as a viable land use,



PORT OF MIAMI



PORT OF SAN DIEGO

torical, residential and cultural qualities of the waterfront were physically upgraded and promoted for the benefit of urban residents and tourists alike.

A natural component of urban redevelopment is the involvement of a wide variety of groups and individuals from all walks of life, both public and private. This raises the issue of jurisdiction over the waterfront and which group will ultimately influence and control its development.

Port Impact

One impact of this changed orientation, and this varies with circumstances and location,

although their continuing economic impact is of vital importance to the city and its inhabitants.

These changes and their implications ultimately confront port management, albeit at different times and with varying degrees of intensity. The Port of Vancouver is vastly different than the Port of St. John's, and the community's expectation of the ports vary across the country.

Port administrators generally regard waterfront property as that which should be dedicated to and reserved for the traditional port function, the efficient handling of cargo. From the port's perspective, urban waterfront property is in essence a non-renewable

resource. The principal land use patterns in the port were established early in its development and gradually altered over time to accommodate the increasing demand for port services. Ports are not too favourably disposed to relinquishing portions of their holdings, either in the short or in the long term. They will argue that given the finite resource of waterfront land, it is in the public good, and even in the national interest to reserve it for uses that absolutely require a shoreline location, namely marine terminals.

This outlook has often brought ports into conflict with other groups who have perceived the significant potential of urban waterfronts

“Urban waterfront property is in essence a non-renewable resource.”

for a variety of economic and social development alternatives. Few cities can afford to ignore the varied opportunities offered by a productive waterfront.

In some ports, changes in traffic patterns, customer preferences, and longer-term port development priorities, have caused certain terminal areas to fall into disuse. Over time, disuse or underutilization leads to blight and this, in turn, leads to changes in the community's perception of the waterfront. Urban waterfront property, not actively used for commercial marine purposes, is a prime target for redevelopment. The traditional urban uses of land — residential, commercial and recreational — now tend to encroach on the area once claimed solely by the port.

General statements regarding the appropriate use of urban waterfront land cannot reasonably be made because each port city has its own set of circumstances which must be taken into account. Port administrations, which today are businesses, ultimately conscious of the financial balance sheet, realize that the desire to reserve waterfront lands for commercial marine activities should be tempered somewhat by specific city, regional and even national objectives for economic and social development proposals.



PORT OF MIAMI

“Perceptions are changing, and there must be a balanced approach towards waterfront development proposals.”

Response to Change

Ports, particularly those in mature urban centers, have reconciled themselves with this position and have responded by ensuring that special characteristics of certain waterfront sites have been developed in response to community needs. The Vieux Port projects in the ports of Montréal, Québec and Trois-Rivières have provided the urban population with access to the ports and the St. Lawrence River. In fact in Montréal, the theme of the development is a “window on the river”.

The authentic display of the cultural heritage of Place Royale in Québec is linked

“Few cities can afford to ignore the varied opportunities offered by a productive waterfront.”

physically with the port and the river. It is also a key element of the tourist industry, essential for the city.

In Saint John, New Brunswick, the Market Square development, a retail, office, hotel and residential complex has rejuvenated the downtown city core. Situated in the north-end of the harbour, it is possible to watch container vessels load from the comfort of a condominium living room or a hotel lounge.

The Historic Properties development in the Port of Halifax provides year-round access to the ocean, and has created a meeting point on the harbour for office workers and tourists alike with restaurants, boutiques and pubs bringing to life the renovated historical buildings.

There have always been pressures for alternate, non-port-related waterfront developments in the Port of Vancouver. Perhaps the climate, the panoramic setting and even the fact that Stanley Park is on the waterfront, have engendered the community with a very personal view and interpretation of the port. To the credit of the port and the community, the waterfront represents a blending of activities which have perpetuated the human relationship with the ocean — from the public viewing area of the Vanterm container termi-

nal, to the Seabus Terminal, the Canada Place complex of Expo '86 and the port's new cruise ship facility. All the while, the fundamental



PORT OF HOUSTON

role of the port in Canada's transportation network has been maintained.

The opportunities for waterfront redevelopment are not restricted to the larger Canadian port cities, but are also evident in smaller centers. In Chicoutimi, the relocation of the marine terminal to Grande-Anse, outside the existing urban center, will lessen the industrial presence of the port in the city and will permit alternate uses of the old terminal area. In Sept-Îles, the construction of the Pointe-Noire terminal, at a significant distance from the city, will encourage heavy industrial development which would not necessarily have been compatible with urban life, even though Sept-Îles is primarily a heavy industry city.

Future Implications

It is clear that urban waterfronts are playing a significant role in supporting the social vitality of many port cities. The demands on this unique sector of the urban landscape are being felt by the port community. The traditional role of the port on the waterfront has been challenged, and in some cases usurped.

Will high-rise waterfront condominiums and marinas compete and conflict with the operations of existing marine terminals? Will stockpiles of coal and sulphur continue to block residential views of and access to the waterfront? Will pressure groups, whether completely justified in their orientation, block the expansion of the marine terminals in the city center? Will port managers pursue their development objectives in isolation from the *bona fide* members of the urban community?

Perceptions are changing, and there must be a balanced approach towards waterfront development proposals. The role and respon-

sibilities of the port must be understood by all elements of the urban community, not only in local terms, but also in the regional and national perspectives. In a *quid pro quo*, port administrators must understand the intrinsic values and appreciation which a community places on such a complex resource. Conflicts regarding waterfront jurisdiction, appropriate use, public access and private and public sector participation in project development must be resolved through good planning, sensitivity and an openness for cooperation on all sides.

The perception of the port and the urban waterfront will continue to change as competition for access to and use of the waterfront continues in Canadian port cities. ♪

AS YOU HIKE IT

The Regulation of Liner Conferences in North America

by Anthony Johansen

During the last year or so, a great deal has been said on the subject of U.S. and Canadian legislation concerning this topic. This short discourse will attempt to paint the picture, with a broad brush, of what the U.S. has put in place and why, and what have been some of the results. In the wake of that action, Bill C-21 has been introduced in Canada to replace the 1979 Shipping Conferences Exemption Act. This will be addressed to point out some small differences in approach between the two countries.

Ever since the formation of conferences, around the middle of the 19th century, someone, somewhere, has sought to legislate them out of existence because of a perception of innate wickedness, deception or even theft amounting almost to robbery. Generally speaking, this has not changed, as we can see from U.N. member countries, via the UNCTAD Code of Conduct for Liner Conferences, trying to reduce the Conferences' power (perceived or real), and to the efforts of individuals and various private sector organizations in many countries trying to accomplish similar goals by other means.

It was rather refreshing, therefore, to see

people from all sectors in the United States struggling to make sense out of a rapidly-changing marine environment, and come up with a new Act to replace the Shipping Act of 1916, under which conference operations were becoming more and more uncertain as time progressed. In general, it was recognized that conferences live up to expectations by the provision, in most cases, of excellent technical equipment, good service, and the safe carriage of goods at prices which must be viable (or else, they would not be in existence due to the ease of entry into the business by independents). On the other hand, in seeking the best rate across an ocean, or even more relevant, the best door-to-door through rate, shippers, freight forwarders and NVOCCs (Non-Vessel Operating Common Carriers) had to be constantly telexing, telephoning and meeting with carriers in an attempt to maintain some leverage or influence over what were perceived to be imposed tariffs set by monopolistic organizations. As usual, ports were, and continue to be caught in the middle of these arguments. Given a carrier's ability to trade his principal capital investment to another port, then port managers have, by necessity,

to be highly sensitive to these issues and the effect they could have on traffic patterns in general, and traffic through their own ports in particular.

Stabilization, and the creation of more certainty for both carriers and shippers alike was, together with deregulation, undoubtedly in the forefront of the minds of the U.S. legislators, when Bill S-47, later to become the Shipping Act of 1984, was drafted. This is borne out by the Declaration of Policy contained in section 2 of the Act, and which is worth while quoting in full here, to obtain the correct perspective of what was being attempted at that time.

Declaration of Policy

The purposes of this Act are:

"(1) to establish a non-discriminatory regulatory process for the common carriage of goods by water in the foreign commerce of the United States with a minimum of government intervention and regulatory costs;

"(2) to provide an efficient and economic transportation system in the ocean commerce of the United States that is, insofar as possible, in harmony with, and responsive to, international shipping practices; and

"(3) to encourage the development of an economically sound and efficient U.S.-flag liner fleet capable of meeting national security needs."

In order to set this policy in motion, the principal changes from the 1916 Act directed toward conferences were:

(1) greater protection from Anti-Trust legislation, with more clearly-defined parameters;



(2) the introduction — or perhaps legal recognition would be better words — of service contracts, and
(3) again, the legal recognition, definition and parameters of mandatory independent action.

Taking these in order, section 7 of the Act clearly delineates the exemption requirements, by referring to the necessity for filing and approval of conference agreements and what they must contain.

Service contracts, which require a shipper to commit a fixed amount of cargo over a specific time period in return for a certain rate structure and assured service features, are confidential so that the rate does not have to be filed. An important point is that conferences are allowed to: "... regulate or prohibit the use of service contracts ..."

Independent action allows any individual member to take action on any (tariff) rate or service item on up to 10 days' notice. This new rate can also be used by all the members after it becomes effective.

There are three very important key issues. Key, because the latter two — service contracts and independent action — could be regarded as the *quid pro quo* granted to shippers in return for the greater protection from Anti-Trust laws granted to the conferences.

A Post-Appraisal

What is the situation two-and-a-half years since the enactment of the legislation? Things are certainly more settled than they were during the initial eighteen months, when independent actions were being taken almost hourly, and many service contracts were merely tickets to obtain a lower rate for a specific commodity until such time as another shipper obtained another yet lower rate. Then a contract could be torn up, as allowed under a built-in "commercial", (more commonly known as a "Crazy Eddie") clause.

The number of conferences has declined, and those which remain are generally larger, although this is not true in every case. Certainly on the Pacific it is true, with the TWRA and ANERA having memberships of 13 and 14 lines, respectively.

A conference sponsored by the FMC and Old Dominion University in June 1986 to review the first two years of the new Act turned up some interesting data, facts and options. From a shipper's viewpoint, Clifford Sayre, Director of Logistics for DuPont de Nemours expressed great satisfaction with the Act, saying that the ability to ship 75 % of the company's goods under service contract has vastly reduced total distribution costs and enabled DuPont to "... reduce our liner procurement staff by half ...". Another speaker, Gerald Ullman, said that at the time of enactment, the Act was seen, for the most part, as a deal struck between the big shippers and the steamship lines and their conferences. Yet another felt service contracts were anti-competitive in that they garnered a considerable amount of cargo, over long time periods, and fixed the prices.

All carrier representatives at the conference were unanimously opposed to the mandatory aspect of independent action, but they also conceded that lack of discipline and over-tonnaging were among their greatest enemies. Erik Waage-Nielsen, President of Barber Blue Sea and ScanCarriers raised a particularly important point regarding over-capacity. He said: "The present over-capacity in liner shipping is enormous ... This has to do with shipbuilding over-capacity and resulting subsidies, easy finance and access to capital ..."

"Stabilization, and the creation of more certainty for both carriers and shippers alike was undoubtedly in the forefront of the minds of the U.S. legislators."

In other words, government policies based on political rather than commercial considerations are held to blame for over-capacity and the creation of artificially-low rates which can be quoted by some carriers.

What has all this to do with the Act? Many people have asked, and continue to ask this question; no one is as yet certain about the causes of the effects we see today. The effects, for example, which have brought about huge financial losses and near-bankruptcies to such powerful companies as US Lines and Sealand. The fact that approximately one US general cargo carrier has gone under every year for the past sixteen years, and that this continues to happen in spite of the objective number three in the Declaration of Policy, that of encouraging the growth of an economically-sound and efficient US flag liner fleet.

Is this, plus over-tonnaging, a certain amount of rate instability, and a good deal of uncertainty, attributable in whole or in part to the Act, or not?

The truth is, that nobody is in a position to tie it down. As recently as December 3, 1986, Commissioner Philbin of the FMC is quoted as saying: "... we have no single answer as yet" on the impact of the 1984 Shipping Act. Speaking to the North Atlantic Ports Association, he said: "I wish I knew the impact of the Shipping Act of 1984 on the ports or any other segment of the industry. I wish someone did ..."

Canadian Response

It is in this uncertain environment that Canada was obliged either to introduce new legislation, continue with the existing Act, or modify it to some degree. The choice has been made by the introduction of Bill C-21 which is very similar to the US Act, with few exceptions. These differences have been addressed in public forums, principally during Halifax

Port Days in 1986. While some doubt has been expressed over whether or not a service contract rate will in fact remain confidential according to the wording of section 6(2), this would appear to be a legal, rather than a policy question. What may be worth noting is the exemption requirement of section 4(1)(c), which allows an individual carrier to reject the terms and conditions for the use of service contracts after he has signed the conference agreement itself.

The final and ultimate question is the degree of deregulation that the US, and indeed any other, governments are prepared to adopt. Clifford Sayre, who addressed this particular point, sees the 1984 Act as part of a continuum of reduced regulation, and is avidly devoted to the use of marketing strategies only to meet the customers' needs. Chairman Hickey of the FMC feels, however, that changing the Act, or even undertaking a full-blown review before 1989 may be premature. Commissioner Philbin has stated that:

... the cornerstones of the agency's current regulatory scheme are "open conferences, tariff filing and enforcement, the grant of anti-trust immunity to various segments of the industry, and minimum regulation. Should the Advisory Commission recommend, and the Congress enact, legislation to revise any or all of these, then, the entire regulatory structure would have to be revamped."

Even the contemplation of taking such a radical step is rather awe-inspiring.

It is, therefore, very reassuring to read that a great sense of caution and maturity is being exercised in the inquiry into cause and effect of decisions taken concerning the vital interests of seaborne commerce, a sense that by solid analysis and good business acumen, does not appear to be encumbered by creative delay mechanisms and built-in stumbling blocks sometimes associated with policy development.

The consideration being given to the delicate balance required between competition and regulation is also very enlightening, particularly when one recalls that it was only recently — in the context of the history of merchant marine commerce — that many were the ships sunk, and lives lost, before Sam Plimsoll fought his bill through the British parliament which required the engraving of a load line on a ship's sides to mark the deepest draft to which she could be submerged.

Much smaller percentages of liner cargo are being carried by the conferences today than 10 or 20 years ago. Their market share has been diminishing over the years for many reasons, some of which have been touched on here. However, that is another interesting yarn, and maybe a worthwhile future topic for discussion, depending on whether this one has raised interest — or ire? The final and ultimate question is the degree of deregulation that the US, and indeed any other, government are prepared to adopt. ♣

Anthony (Joe) Johansen is with the Shipping Policy Branch of the Federal Department of Transport in Ottawa.

Anti-Canadian Sentiments Abound

Almost 20% [sic] of U.S. cargo moves through Canadian ports," claimed one of the panelists at Port of Boston's second annual conference. "We cannot continue to let potentials of that magnitude disappear." The sentiments are not new. In fact, since the early 1970s, there have been ten major legislative attempts to curtail U.S.-bound cargo handled at Canadian ports. The latest, Bill S. 148, is the perennial attempt by Senator Daniel Inouye (D-Hawaii) to have the Shipping Act amended. Since 1985, when the proposed amendment was initially tabled, Sen. Inouye and Rep. Barbara A. Mikulski (D-Md.) have been taking turns to keep alive the fire originally ignited by the House Merchant Marine Subcommittee Chairman Rep. Mario Biaggi (D-N.Y.).

Considerable myth, however, is tangled with the reality of cargo diversion. Amid declining profitability and fierce competition, American ports often reach for the convenient Canada-bashing weapon. A Maritime Administration study, released in 1985, showed that in 1984, the amount of U.S. cargo handled at Canadian ports stood at 32 per cent in terms of tonnage and 36 per cent in value terms. The agency said approximately 3.1 million tonnes of U.S. imports and exports, valued at \$6.9 billion, passed through Canada. Between 1981 and 1984, this traffic grew by an average annual rate of 6 per cent, peaking at 149,900 TEUs (twenty-foot equivalent units) in 1984.

These figures, however, tell only half the truth about cargo diversion. From 1981 to 1984, total Canadian cargo moved via U.S. ports increased annually by an average of 9 % to about 117,600 TEUs in 1984, amounting to about 15 per cent of all containerized cargo handled at Canadian ports. Approximately 70 per cent of this diverted traffic is handled at U.S. west coast ports, with the remainder going through east coast ports, in particular New York/New Jersey.

Canada's position in the cargo diversion tug of war has begun to erode somewhat. Figures for 1986 indicate that Canada's overall advantage was down by more than 90 % compared with the previous year, due primarily to a deteriorating picture on the west coast.

Participants at the day-long conference had an earful of the need for stronger lobbying in Washington the softwood-lumber style, a reference to the threat of 15 % duty on Canadian softwood imports into the U.S. "We want to meet the Canadian competition on equal footing", said a carrier representative. Will equal footing include the withdrawal of massive subsidies U.S. ports receive in the form of methods of financing, taxation policies, or lucrative non-maritime operations such as airports?

L'anti-canadianisme: un mal qui se répand

Presque 20 % (sic) des marchandises américaines transitent par les ports canadiens", a-t-on prétendu à la deuxième conférence annuelle du port de Boston. "Nous ne pouvons nous permettre de perdre un chiffre d'affaires aussi important." Cette remarque traduit un sentiment qui n'est pas nouveau. En fait, depuis le début des années 70, les États-Unis ont déjà fait neuf importantes tentatives législatives pour mettre un terme à la manutention dans les ports canadiens de marchandises destinées aux États-Unis. La dernière mesure en date a été le projet de loi proposé il y a un an par la représentante Barbara A. Mikulski (démocrate du Maryland). Auparavant, en janvier 1985, le sénateur Daniel Inouye (démocrate d'Hawaï) avait milité en faveur d'une législation semblable, suivant en cela le président du sous-comité sur la Marine marchande de la Chambre des représentants, M. Mario Biaggi (démocrate de l'État de New York).

Toutefois, la déviation du trafic de marchandises est pour une bonne part un mythe que les ports américains, aux prises avec une rentabilité qui diminue et une vive concurrence, s'empressent de saisir pour faire porter le blâme au Canada. Une étude de l'Administration maritime, rendue publique en 1985, démontre que la proportion du volume de marchandises américaines manutentionnées dans les ports canadiens en 1984 s'établissait à 32 % pour ce qui est du tonnage et à 36 % pour ce qui est de la valeur. L'étude concluait qu'environ 3,1 millions de tonnes de mar-

chandises d'importation et d'exportation américaines, évaluées à 6,9 millions de dollars, transitaient par le Canada. Entre 1981 et 1984, ce trafic s'est accru au rythme moyen de 6 % par an, pour atteindre un sommet de 149 900 EVP (unités équivalant vingt pieds) en 1984.

Ces chiffres, néanmoins, ne montrent qu'une partie de la situation réelle en ce qui concerne la déviation du trafic de marchandises. Il faut savoir, en effet, qu'entre 1981 et 1984, le volume total de marchandises canadiennes ayant transité par des ports américains a augmenté annuellement de 9 % en moyenne pour s'établir à environ 117 600 EVP en 1984, ce qui représente presque 15 % du volume total de marchandises conteneurisées manutentionnées dans les ports canadiens. Environ 70 % de ce trafic détourné est manutentionné dans les ports de la côte ouest des États-Unis, et le reste dans les ports de la côte est, en particulier dans les états de New York et du New Jersey.

La position du Canada dans cette guerre de détournement de marchandises a commencé à s'affaiblir. Les chiffres pour 1986 révèlent en effet que l'avantage global du Canada a diminué de plus de 90 % par rapport à l'année précédente, notamment en raison d'une détérioration de la situation sur la côte ouest.

Les participants à cette conférence n'ont cessé d'entendre des discours qui militaient en faveur d'un lobbying plus fort à Washington, dans le genre de celui des résineux, faisant allusion aux droits de 15 % que les États-Unis menacent d'imposer aux importations de résineux canadiens. "Nous voulons pouvoir soutenir la concurrence canadienne sur un pied d'égalité", a déclaré un représentant d'un transporteur. Mais est-ce que, pour être sur un pied d'égalité, les Américains seraient prêts à abolir les subventions massives que reçoivent les ports américains sous forme de méthodes de financement, de politique fiscale ou d'activités non maritimes lucratives comme les aéroports?

LA CONFÉRENCE INTERNATIONALE DES MAIRES

du système Grands Lacs / Saint-Laurent

27-29 MAI 1987

L'Hôtel Loews Le Concorde

Québec (Québec)

Pour renseignement, prière de communiquer avec

M. Réjean Leclerc au (418) 643-7788

Le nouveau visage du secteur riverain

par F. Shane Foreman

Évolution

Depuis toujours, le développement des ports canadiens et celui des agglomérations urbaines avoisinantes sont intimement liés. C'était d'abord le port naturel qui déterminait le lieu d'établissement d'une première collectivité, puis, avec le temps, le transport et le commerce qui contribuaient à l'expansion urbaine et industrielle.

Il fut un temps où le port et la ville ne faisaient qu'un. Le littoral urbain, plaque tournante du commerce, était tout entier voué à sa fonction maritime commerciale, c'est-à-dire au transbordement des marchandises entre les navires et les modes de transport de surface. Le littoral avait une vocation unique et la fonction portuaire avait une importance déterminante sur les activités d'utilisation des terres, non seulement en zone riveraine mais également dans le quartier central des affaires.

Avec le temps, le perfectionnement du transport maritime et des techniques de manutention, conjugué aux mutations qu'a subies le style de vie urbain au XX^e siècle, tant sur le plan social qu'industriel, ont profondément transformé les liens qui unissaient le port et la ville. L'évolution de la dynamique respective des ports et des villes a entraîné une réévaluation du port et de son rôle dans la collectivité urbaine. Depuis le début des années 80, le port ne détient plus le monopole du littoral urbain.

Réévaluation

Dans la très grande majorité des cas, cette réévaluation de la fonction du littoral urbain est directement liée au sol, à son utilisation, à son accessibilité et à son potentiel de redéveloppement économique et social. On oublie souvent la fonction et la responsabilité — pourtant encore tout à fait valables — du transport maritime, ce qui crée des tensions, voire des conflits, entre l'administration portuaire et la communauté urbaine.

Au cours des dernières décennies, la vocation du littoral s'est sensiblement modifiée selon la nature même et le degré de maturité de la ville. Ainsi, le littoral urbain des grandes métropoles a été l'objet de pressions beaucoup plus nombreuses, variées et persistantes que les petites villes, moins complexes. Il existe néanmoins des éléments communs à tous les ports, qui sont reconnus par tous les secteurs de la collectivité et ont attiré l'attention des équipes de recherche multidisciplinaire.

Les exemples les plus éloquentes de ce changement nous sont donnés sans aucun doute

par le développement et le perfectionnement des terminaux maritimes et des navires qui les utilisent. Le temps est en effet révolu où les ports étaient un agencement d'étroites jetées de bois sur lesquelles toute une troupe de débardeurs s'affairait à décharger des navires à vapeur. Le port moderne est un complexe de terminaux hautement spécialisés, conçus pour manutentionner les conteneurs et les marchandises dégroupées. Il accueille des navires valant plusieurs millions de dollars qui peuvent pratiquement se charger et se décharger par eux-mêmes ou qui exigent des grues coûteuses et hautement perfectionnées pour maintenir la rentabilité maximale des escales.

Ces changements se sont nettement fait sentir sur le littoral. On a construit des terminaux à conteneurs sur le littoral des principales villes portuaires et, dans certains cas, comme celui de Roberts Bank, dans le port de Vancouver, des terminaux de marchandises en vrac que l'on a installés en zone périphérique. Souvent, l'identité du terminal maritime s'est dissociée de la ville.

Un autre phénomène étroitement lié à cette évolution est le développement de liaisons de transport efficaces dans la zone portuaire fonctionnelle. Les ports vivent en effet à l'ère du transport intermodal. À Montréal, les conte-

neurs sont chargés directement sur des wagons de chemin de fer en partance pour le Midwest américain. Les trains déchargent des céréales, du charbon, du soufre et de la potasse dans la plupart des ports. On a construit de grandes artères et des viaducs pour écouler le trafic de plus en plus dense des camions de transport qui desservent les terminaux maritimes. Cette infrastructure routière a du reste occupé une place importante dans le budget et la planification de Vancouver, de Saint John et de St. John's. Cette évolution a sur le littoral des répercussions de deux types. D'une part, la fonction commerciale vitale du port est renforcée dans la collectivité, mais, d'autre part, des barrières structurelles, aussi bien physiques que psychologiques, s'élèvent entre le port et la ville. C'est ainsi que la rela-

“Le perfectionnement du transport maritime et des techniques de manutention ont profondément transformé les liens qui unissaient le port et la ville.”

tion entre le port et la ville, qui a longtemps été une interaction incessante, s'est quelque peu diluée et dépend désormais davantage de considérations économiques liées à la géographie et aux transports.

Par ailleurs, la structure et la fonction de la ville elle-même ont également changé, ce qui fait qu'on ne perçoit plus le littoral comme avant. Le cœur de la ville, le quartier des affaires, abritait autrefois des industries manufacturières qui entretenaient une relation



LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

fonctionnelle avec le port. C'est par le port qu'elles recevaient leurs matières premières et c'est également par le port qu'elles acheminaient leurs produits finis vers leurs marchés.

Cependant, depuis quelques années, les industries manufacturières voient leur rôle décliner dans la vie commerciale du centre-ville. Les entreprises industrielles ont déménagé en périphérie, abandonnant le quartier des affaires aux gratte-ciel du monde de la finance.

S'il est vrai que l'on dénombre encore de nombreux exemples d'industries installées sur le littoral, notamment les usines de pâte à papier, de raffinage ou de transformation du poisson, particulièrement dans les villes plus petites, dites "à industrie unique", l'hyper-centre des villes portuaires plus importantes, en revanche, a une vocation qui est davantage axée sur la prestation de services que sur la production de biens.

Il ne manque pas d'exemples éloquentes pour prouver que les facteurs historiques qui déterminaient autrefois l'emplacement initial des installations portuaires par rapport à la ville non seulement ne s'appliquent plus, mais n'existent même plus. La notion d'arrière-pays portuaire, qui était facile à définir géographiquement, ne vaut plus pour les grands ports. Des décisions liées à l'économie du développement industriel et de la planification des transports ont élargi la zone

d'influence du port, qui n'est plus nécessairement liée ou limitée à une ville. En fait, dans certains cas, les ports n'ont même plus besoin des villes pour fonctionner, ce qui modifie à nouveau la façon dont la ville perçoit son front de mer.

Potentiel de réaménagement

Si on la compare au reste de la ville, la zone portuaire est en général le secteur le plus ancien, puisqu'elle constituait le premier habitat industriel, commercial et résidentiel de la ville. Avec les hauts et les bas de l'évolution urbaine, le secteur riverain est devenu le point de convergence naturel des projets de réaménagement.

C'est ainsi qu'on est venu à considérer le littoral comme une ressource publique. Le sol et l'eau se définissent maintenant en fonction de leur accès, de leur valeur historique et culturelle, de leur potentiel résidentiel et récréatif, et de leur aspect esthétique.

Les possibilités d'aménagement sont devenues un enjeu que se disputent promoteurs de parcs et de condominiums, et qui donne aux groupes d'intérêt l'occasion de se faire entendre. Les hommes politiques et les spécialistes de l'immobilier considèrent — avec raison — le secteur littoral urbain comme une ressource des plus précieuses qui ne demande qu'à être

exploitée. Dans de nombreuses villes, la mode est à la restauration, à la rénovation et aux activités récréatives, et l'on rehausse les attraits historiques, résidentiels et culturels du littoral à l'intention des citoyens et des touristes.

Le réaménagement urbain a ceci de particulier qu'il suscite la participation d'un large éventail de groupes et de particuliers, tant du secteur public que privé. On se demande par conséquent de quelle juridiction relève le littoral et quel groupe déterminera et contrôlera finalement son aménagement.

Répercussions

L'un des effets de ce virage urbain est que l'on s'est moins intéressé à l'utilisation maritime du port, en dépit du fait que ses répercussions économiques permanentes demeurent essentielles à la ville et à ses habitants.

Inévitablement, bien qu'à des époques différentes et pas toujours avec la même intensité, les administrations portuaires se trouvent confrontées à cette évolution et à ses conséquences. Le port de Vancouver, par exemple, est très différent de celui de St. John's, et les attentes de la collectivité à l'égard des ports varient à l'échelle du pays.

Les administrateurs sont en général d'avis que les terrains littoraux devraient être voués à la fonction portuaire traditionnelle, c'est-à-dire à la manutention efficace des marchandises. Pour les ports, les terrains littoraux urbains constituent une ressource non renouvelable. L'utilisation des terrains portuaires s'est graduellement modifiée pour répondre à la demande croissante de services portuaires. Les ports ne sont pas très favorables à l'idée de se départir d'une partie de leurs actifs, que ce soit à court ou à long terme. Les administrations portuaires invoqueront le fait que, comme le littoral est une ressource finie, il est dans l'intérêt public, et même dans l'intérêt national de le réserver à des fins qui exigent un emplacement littoral, notamment les terminaux maritimes.

Cette perspective a souvent opposé les ports aux autres groupes, qui voyaient dans le littoral urbain un potentiel important de développement économique et social. Peu de villes en effet peuvent se permettre d'ignorer la richesse des possibilités que leur offre un littoral utilisé à bon escient.

Dans certains ports, les fluctuations du trafic, les préférences des clients et les priorités de développement à long terme ont fait que certains terminaux sont tombés en désuétude. Avec le temps, cette sous-utilisation a terni l'image du port et modifié la façon dont la collectivité perçoit le littoral. Les terrains riverains qui ne sont pas activement utilisés à des fins maritimes commerciales, sont très convoités par les promoteurs de projets de réaménagement. C'est ainsi que l'utilisation urbaine traditionnelle du sol — à des fins résidentielles, commerciales ou récréatives — tend maintenant à empiéter sur une zone qui était jusqu'à présent le territoire réservé du port.

Chaque ville portuaire constituant un cas d'espèce, on ne peut généraliser sur ce que serait l'utilisation appropriée des terrains



LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

littoraux urbains. Les administrations portuaires, qui sont devenues des entreprises très soucieuses de rentabilité, se rendent compte que leur volonté de voir les terrains littoraux réservés aux activités maritimes commerciales doit laisser une certaine place à la réalisation de projets de développement économique et social d'envergure régionale ou nationale.

Réaction au changement

Les ports, particulièrement ceux des centres urbains arrivés à maturité, acceptent désormais cette façon de voir et veillent à ce que les caractéristiques particulières de certains sites littoraux soient exploitées de façon à répondre aux besoins de la collectivité. Les meilleurs exemples à cet égard sont les projets de Vieux-Port à Montréal, à Québec et à Trois-Rivières, qui ont donné à la population urbaine accès aux ports et au fleuve Saint-Laurent. Ce n'est pas par hasard, d'ailleurs, que Montréal a choisi pour thème "Une fenêtre sur le fleuve".

À Québec, le patrimoine culturel de la Place Royale est physiquement lié au port et au fleuve, et constitue un attrait touristique capital pour la ville.

À Saint John (Nouveau-Brunswick) l'aménagement de la place du marché, qui comprend un complexe de magasins, de bureaux, d'hôtels et d'habitations, a régénéré le centre-ville. De ce complexe situé à l'extrémité nord du port, il est possible d'assister au chargement des porte-conteneurs sans quitter le confort de son condominium ou du bar de l'hôtel.

Depuis que l'on a restauré ses immeubles anciens, le port d'Halifax est devenu une porte ouverte à l'année longue sur l'océan, un lieu de rendez-vous populaire auprès des employés de bureau et des touristes qui

compromis le rôle fondamental du port dans le réseau de transport du Canada.

Les possibilités de réaménagement du secteur riverain ne sont pas exclusives aux grandes villes portuaires canadiennes. À Chicoutimi, le déménagement du terminal maritime à Grande-Anse, en zone périphérique, diminuera la présence industrielle du port dans la ville et permettra d'utiliser différemment le secteur de l'ancien terminal. À Sept-Îles, la construction du terminal de Pointe-Noire, situé à bonne distance de la ville, encouragera une forte expansion industrielle qui ne serait pas nécessairement compatible avec la vie urbaine, même si Sept-Îles est avant tout une ville à vocation fortement industrielle.

L'avenir

Il est clair que le secteur riverain joue pour beaucoup dans la vitalité sociale de nombreuses villes portuaires. La collectivité portuaire ressent du reste les attentes à l'égard de ce secteur unique du paysage urbain. Le rôle traditionnel du port sur le front de mer a été remis en question et parfois usurpé.

Est-ce que les condominiums et les marinas vont faire concurrence ou obstacle aux activités des terminaux maritimes en place? Et inversement, est-ce que l'entreposage du charbon et du soufre vont continuer à bloquer la

vue et l'accès au littoral? Et est-ce que les groupes de pression, même si leurs démarches sont justifiées, vont entraver l'expansion des terminaux maritimes dans le centre des villes? Et enfin, est-ce que les administrateurs portuaires pourront poursuivre leurs objectifs de développement sans tenir compte des vœux de la collectivité? Voilà autant de questions auxquelles il faudra répondre.

Les mentalités évoluent, et il est temps d'adopter une attitude équilibrée à l'égard des projets d'aménagement du littoral. Le rôle et les responsabilités du port doivent être compris par tous les intervenants de la collectivité urbaine, non seulement à l'échelle locale mais également dans des perspectives régionales et nationales. Dans cette situation de compensation mutuelle, les administrateurs des ports doivent comprendre les valeurs intrinsèques et l'importance qu'une collectivité attache à une ressource aussi complexe. La résolution des querelles concernant la juridiction, l'utilisation, l'accès public et la participation des secteurs privé et public à l'élaboration des projets exige une bonne planification, une écoute attentive et un sincère désir de coopération de toutes les parties intéressées.

La perception du port et du littoral urbain continueront de changer en fonction des pressions qui s'exercent pour l'accès et l'utilisation du littoral dans les villes portuaires canadiennes. †

"Le littoral urbain des grandes métropoles a été l'objet de pressions plus nombreuses."

affluent vers les restaurants, boutiques et bars, donnant ainsi une âme nouvelle aux bâtiments historiques.

Sur la côte ouest, les pressions visant à aménager le littoral du port de Vancouver à des fins autres que portuaires ne datent pas d'hier. Cette situation s'explique peut-être par le climat, le site et aussi le fait que le parc Stanley est un espace riverain, autant d'éléments qui auraient favorisé dans la collectivité une façon très personnelle d'interpréter la vocation du port. Or, tout à l'honneur du port et de la collectivité, le secteur riverain offre une harmonieuse combinaison d'activités qui perpétuent la relation de l'homme avec l'océan. Que l'on pense à l'esplanade du terminal à conteneurs Vanterm, au terminal Seabus, au complexe Place Canada d'Expo 86 ou encore à la nouvelle gare maritime pour navires de croisière, aucune de ces réalisations n'a



PORT DE MIAMI

LA RÉGLEMENTATION des conférences maritimes en Amérique du Nord

par Anthony Johansen

Depuis un ou deux ans, la réglementation des conférences maritimes aux É.-U. et au Canada fait beaucoup parler d'elle. Notre propos est, ici, de décrire à grands traits les tenants et les aboutissants des mesures prises aux É.-U. dans ce domaine. À la suite de ces mesures, le Canada a déposé le projet de loi C-21 destiné à remplacer la *Loi dérogatoire sur les conférences maritimes*, un point que nous aborderons seulement à l'effet de faire ressortir quelques légères divergences d'approche.

Dès la création de conférences, vers le milieu du 19^e siècle, il s'est toujours trouvé quelqu'un, quelque part, pour en réclamer l'abolition au motif qu'elles étaient diaboliques, trompeuses, voire carrément malhonnêtes. En gros, cette perception n'a pas changé; songeons par exemple au code visant à saper leur pouvoir (imaginaire ou réel), le *Code of Conduct for Liner Conferences* établi par la C.N.U.C.E.D. (Conférence des Nations Unies sur le commerce et l'emploi), ainsi qu'à tous les efforts déployés dans de nombreux pays par des particuliers et des organismes du secteur privé poursuivant les mêmes buts par d'autres moyens.

Ce fut donc plutôt réconfortant de voir des gens de tous les secteurs des États-Unis s'efforçant de comprendre ce milieu en mutation qu'est le transport maritime et de proposer une loi remplaçant le *Shipping Act* de 1916 aux termes duquel les opérations des conférences étaient devenues de plus en plus

aléatoires au fil du temps. Dans l'ensemble, on s'accordait à reconnaître les mérites des conférences: matériel excellent dans la plupart des cas, services de qualité et marchandises transportées dans de bonnes conditions à des prix qui doivent être honnêtes (sinon comment survivaient-elles vu l'accès facile au marché des indépendants). En revanche, dans leur recherche du meilleur tarif transocéanique, ou, exemple plus parlant, du meilleur tarif porte à porte, les expéditeurs, les transitaires et les transporteurs terrestres devaient constamment rester en contact avec les transporteurs s'ils voulaient exercer tant soit peu d'influence ou de contrôle sur ce qu'ils estimaient être des tarifs fixés et imposés par des monopoles. Comme toujours, les ports ont été et continuent d'être pris entre le marteau et l'enclume. Étant donné qu'un transporteur a la possibilité de transférer son fonds à un autre port, les autorités portuaires doivent être très attentives à ces problèmes et à leurs retentissements éventuels sur le trafic en général et le trafic dans leur port en particulier.

En rédigeant le projet de loi S-47 qui devait devenir le *Shipping Act* de 1984, le législateur américain se préoccupait sans doute avant tout d'instaurer un marché plus stable et sûr à la fois pour les transporteurs et les expéditeurs, tout en le déréglementant. Ces motifs sont confirmés dans l'exposé de principes de l'article 2 de la loi, lequel mérite d'être cité *in extenso* si l'on veut se faire une idée juste de ce qu'on a cherché à faire à cette époque-là.

Article 2 — Exposé de principes

La présente loi a pour objet -

(1) d'établir un processus de réglementation non discriminatoire pour le transport public par voie d'eau de marchandises échangées dans le cadre du commerce extérieur des États-Unis, lequel processus comporte un minimum d'intervention gouvernementale et de frais afférents.

(2) de doter les États-Unis d'un système efficace et économique de transport, pour son commerce maritime, qui, dans la mesure du possible, s'accorde et s'adapte aux usages de la navigation marchande internationale; et

(3) de promouvoir la création d'une flotte rentable de navires de commerce battant pavillon américain capables de répondre aux besoins de la sécurité nationale.

Les principaux changements apportés à la loi de 1916 qui touchent les conférences et visent à mettre en pratique les principes ci-dessus sont les suivants:

(1) Plus grande protection vis-à-vis de la législation antitrust, avec des paramètres plus clairement définis;

(2) Instauration — reconnaissance juridique serait peut-être plus juste — des contrats d'exclusivité limitée; et

(3) À nouveau, reconnaissance juridique et définition de la mesure distincte ainsi que de ses paramètres, et obligation d'insérer une clause à cet effet dans les accords de conférence.

Reprenons ces points dans l'ordre. En ce qui concerne le premier, l'article 7 de la loi définit clairement les exigences en matière de dérogation, en exigeant l'enregistrement et l'approbation des accords conclus par les conférences et en réglementant le contenu de ces accords.

Les contrats d'exclusivité limitée, par lesquels un expéditeur s'engage à faire transporter un volume précis de marchandises sur une période de temps déterminée, en contrepartie d'une certaine structure tarifaire et de conditions de services assurées, sont des transactions confidentielles qui n'ont pas à être



LA VOIE MARITIME DU SAINT-LAURENT

déclarées. Il est important de noter ici que les conférences sont autorisées à: "... règlementer ou interdire leur recours aux contrats d'exclusivité limitée ..."

En vertu du principe de la mesure distincte, chaque membre d'une conférence a le droit de dénoncer l'accord concernant un taux ou un service en particulier sur un préavis de dix jours maximum. Après son entrée en vigueur, le nouveau taux peut être appliqué par les autres membres.

Voilà trois points importants, cruciaux. Cruciaux parce qu'on peut considérer que les deux derniers — contrats d'exclusivité limitée et mesure distincte — ont été accordés aux expéditeurs en échange d'une plus grande protection vis-à-vis de la loi antitrust consentie aux conférences.

Rétrospective

Où en sont les États-Unis deux ans et demi plus tard? La situation est certes moins chaotique qu'elle l'a été au cours des dix-huit premiers mois, quand il ne se passait guère une heure sans que soit prise une mesure distincte et qu'un grand nombre de contrats d'exclusivité limitée n'étaient que des prétextes pour obtenir un taux plus bas pour une marchandise particulière jusqu'à ce qu'un autre expéditeur obtienne à son tour un taux encore plus bas. À ce moment-là, le contrat pouvait être résilié en vertu de la clause "commerciale" mieux connue sous le nom de "Crazy Eddie".

Les conférences ont diminué en nombre, mais celles qui restent regroupent plus de membres, à quelques exceptions près. C'est le cas dans le Pacifique, avec la TWRA et l'ANERA qui comptent respectivement 13 et 14 compagnies.

En juin 1986, à l'occasion d'un colloque organisé par la F.M.C. (Federal Maritime Commission) et l'université Old Dominion afin de dresser le bilan des deux premières années de la nouvelle législation, des chiffres, des faits et des points de vue fort intéressants ont été échangés. Un expéditeur, M. Clifford Sayre, directeur de la logistique chez Dupont de Nemours, s'est déclaré très satisfait de la loi, affirmant que la possibilité pour sa compagnie d'expédier 75 % de ses marchandises par contrats d'exclusivité limitée a énormément réduit ses frais de commercialisation et a permis à la Dupont de "... réduire de moitié les employés affectés aux affrètements ...". M. Gerald Ullman, a pour sa part déclaré qu'au moment de sa promulgation, la loi était perçue, en majeure partie, comme une entente conclue entre les gros expéditeurs et les compagnies maritimes et leurs conférences. Par contre, un autre participant trouvait que les marchés de service étaient anti-compétitifs dans le sens qu'ils accaparaient des volumes considérables de marchandises à transporter sur des périodes prolongées et fixaient les prix.

Tous les représentants des transporteurs présents au colloque étaient unanimement opposés à l'aspect obligatoire de la mesure distincte, mais ils convenaient que le manque de discipline et la surcapacité de l'industrie du transport maritime étaient leurs pires adver-

saires. M. Erik Waage-Nielsen, président de Barber Blue Sea et de ScanCarriers a soulevé un point particulièrement important en déclarant, à propos de la surcapacité:

"La surcapacité actuelle des compagnies maritimes est énorme ... Elle est liée à la surproduction des chantiers navals et aux subventions que celle-ci a entraînées, aux facilités de financement et d'accès aux capitaux ..."

Autrement dit, c'est à des décisions gouvernementales fondées sur des considérations d'ordre politique plutôt que commercial qu'il faut imputer la surcapacité et les taux artificiellement bas auxquels peuvent soumissionner certains transporteurs.

Qu'est-ce que la loi vient faire dans tout cela? Beaucoup ont posé cette question et continuent de le faire, parce que personne ne sait très bien quelles sont les causes des maux actuels, par exemple, des énormes pertes financières qui ont amené des compagnies puissantes comme la U.S. Lines et Sealand au bord de la faillite, de la disparition d'une compagnie de transport général par an en moyenne depuis seize ans, phénomène qui se poursuit en dépit de l'objectif numéro 3 de l'exposé de principes, la création d'une flotte rentable de navires marchands américains.

"Dernière et ultime question à propos de la déréglementation: jusqu'où les É.-U. et, d'ailleurs, tout autre gouvernement, sont-ils prêts à aller?"

Ces maux, ajoutés à la surcapacité, à une certaine instabilité et à une bonne dose d'incertitude, sont-ils ou non imputables en tout ou en partie à la loi?

En vérité, personne n'est en mesure d'incriminer la loi. Dès le 3 décembre 1986, on rapportait les paroles suivantes de M. Philbin, membre de la commission "... nous n'avons pas de réponse unique pour le moment" sur les répercussions de la loi de 1984. S'adressant à la North Atlantic Ports Association, il déclarait:

"J'aimerais tant savoir ce que seront les effets du *Shipping Act* de 1984 sur les ports ou sur tout autre secteur de l'industrie. Si seulement quelqu'un savait ..."

Réaction du Canada

C'est dans ce contexte flou que le Canada s'est trouvé dans l'obligation soit de formuler une nouvelle législation, soit de conserver la loi actuelle ou de la modifier à un certain point. On a opté pour le dépôt du projet de loi C-21 qui s'inspire de la loi américaine, à quelques exceptions près. Celles-ci ont été évoquées lors d'assemblées publiques, principalement pendant les Jours du port d'Halifax en 1986. Bien que d'aucuns redoutent que le caractère confidentiel des taux des contrats

d'exclusivité limitée ne soit pas garanti d'après la rédaction de l'article 6(2), il semble qu'il s'agisse là d'une question juridique plutôt que de principe. Un autre point qui mérite d'être relevé est l'exigence en matière de dérégulation énoncée à l'article 4(1) (c), laquelle autorise un transporteur individuel à déroger aux conditions relatives aux contrats d'exclusivité limitée après avoir signé l'accord de conférence.

Dernière et ultime question à propos de la déréglementation: jusqu'où les É.-U. et, d'ailleurs, tout autre gouvernement, sont-ils prêts à aller? M. Sayre, qui s'est penché sur cette question, pense que la loi de 1984 s'inscrit dans une tendance continue vers la diminution de la réglementation et il prône le recours aux stratégies de marché seulement pour répondre aux besoins de la clientèle. Le président de la F.M.C., M. Hickey, estime pour sa part qu'un changement de loi, ou même une révision majeure de la loi actuelle, serait prématuré avant 1989. M. Philbin, membre de la Commission, a fait la déclaration suivante:

"... les principes fondamentaux de la législation actuelle sont "les conférences ouvertes, l'enregistrement et l'imposition des tarifs, l'immunité vis-à-vis de la loi antitrust consentie à divers secteurs de l'industrie du transport et une réglementation minimum." Si la commission consultative s'avaisait de recommander des modifications à la loi en vue de réviser l'un ou l'autre des ces principes, et que celles-ci soient votées par le Congrès, il faudrait alors refondre la législation dans son ensemble".

Le seul fait d'envisager une mesure aussi radicale fait frémir.

Il est par conséquent très rassurant de constater que l'enquête sur les causes et les effets de décisions touchant les intérêts vitaux du commerce maritime soit menée avec beaucoup de circonspection et de maturité de jugement; cette attitude fondée sur l'analyse objective et un sens aigu des affaires est, semble-t-il, affranchie des manœuvres dilatoires et des embûches dont s'assortit parfois l'élaboration de politique.

Le souci de préserver le fragile équilibre entre la concurrence et la réglementation est également très révélateur, surtout quand on se rappelle que ce n'est que récemment — par rapport à la longue histoire de la navigation commerciale — après maints naufrages et pertes de vies humaines, que Sam Plimsoll a réussi à faire voter par le Parlement britannique la loi exigeant que tout bateau porte sur ses flancs la ligne de flottaison en charge.

Les conférences maritimes transportent aujourd'hui, en pourcentage du marché global, moins de marchandises qu'il y a dix ans ou vingt ans. Leur part de marché s'est rétrécie au long des années pour de nombreuses raisons, dont certaines ont été évoquées ici. Mais il s'agit là d'une autre histoire qui méritera peut-être d'être racontée à son tour si celle d'aujourd'hui a eu l'heur de vous plaire ... ou de vous déplaire? ☞

M. Anthony (Joe) Johansen fait partie de la Division des politiques maritimes nationales du ministère fédéral des Transports, à Ottawa.

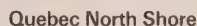
by Jean-Maurice Gaudreau and Guy Gingras

However, all these attempts proved fruitless until 1938, when Dr. J.A. Retty, a geologist and professor at Laval's *Ecole des mines*, began his research and analysis at Knob Lake, the future site of the city of Schefferville. It

was by drawing maps of the region, digging many trenches and conducting numerous surveys, that Retty discovered a number of deposits that are officially recognized today. A few years earlier, in 1929, the first real deposits had been discovered by the geologists W.F. James and J.E. Gill. The preparatory work of these precursors thus gradually paved the way for the substantial growth this part of the country was to experience due to iron ore.

Consequently, between 1945 and 1949, exploration and development revealed that there were over 400 million tonnes of iron ore in the Knob Lake region. Since the prospect of meeting profitability objectives was promis-

- Finally, on July 31, 1954, five months after the completion of the railway, the vessel 'HAWAIIAN' left Sept-Îles with the first cargo of iron ore from Ungava. Sept-Îles' vocation as a port was established. The port was rapidly to become one of the busiest in Canada in terms of tonnage handled. The town, for its part, experienced unparalleled development, changing within a few years from a fishing village to a modern, industrial city with the entire range of services its population required.



ing, development could begin. To do this, Hollinger, Hanna and five American steel companies formed the Iron Ore Company of Canada, directed by the Hollinger-Hanna consortium. The Iron Ore Co. of Canada invested one billion dollars in what was to be the beginning of the iron adventure on the North Shore in 1950. In less than four years, it had to:

- construct, in a barren region, a 357-mile (575 km) railway, joining the Schefferville mining region to the shipping terminal in Sept-Îles;
- organize the largest civilian airlift in history over this region and ensure that it ran smoothly;
- construct landing strips and camps to lodge and feed 6,900 workers;
- construct the port facilities required for receiving the ore and shipping at least 10 million tonnes of ore per year, once the actual development began;
- make plans for and begin construction of the two cities in which permanent employees would reside;

Sept-Îles owes much of this prosperity to iron ore and to cities such as Schefferville, where the ore deposits were first discovered. Schefferville, the first true mining town, was incorporated in 1955 under the *Loi sur l'organisation municipale des villages miniers*. A mayor and four councillors who were directly responsible to the Quebec government under the *Loi des municipalités* administered the city. Construction of the city began in late 1953, but major work was not undertaken until the spring of 1954, after the railway had been completed.

Later in the early 1960s, other cities were founded, other mines were opened, and other companies were formed, thereby noticeably increasing the iron ore production capacity in Labrador and northeastern Quebec — the new Klondike. ⚓

Jean-Maurice Gaudreau is General Manager of the Port of Sept-Îles, Quebec, and Guy Gingras is Analyst, Sales and Marketing.

THE LION ROARS In South-East Asia

by Graham Pettifer

Singapore" is a Sanskrit word meaning "the City of the Lion". An ancient name, but nonetheless an appropriate description for the strong leading role played by the Port of Singapore in South-east Asia. An island country of only 240 square miles at the southern-most point of the Malay peninsula, Singapore was chosen by Sir Thomas Stamford Raffles and his party in January 1819 to be a trading station for the East India Company. From a small shipping village of 500 inhabitants, Singapore quickly grew into one of the world's busiest ports — a commercial emporium at the cross-roads of world trading routes, and a lion among the region's ports.

During its first five years of existence, the port's traffic roared ahead; and many of the same reasons which explained the rapid growth then still apply today. The first and most important was its geographic position. Although Singapore did not have any manufactured goods of its own, it did have a strategic location on the main shipping channel between the Indian Ocean and the South China Sea serving the burgeoning trade from China to India and Europe. Being located at the economic center of South-east Asia, it naturally became the central market for the exchange of products for Indo-China, Thailand, the Malay peninsula and the Indonesian Archipelago.

Singapore's status as a free port was another reason for its success. The preamble in the port's first regulations set by Raffles in 1823 stated that "... Singapore is a Free Port and the Trade thereof is open to Ships and Vessels of every Nation free of duty equally and alike to all". As a result, there were no harbour, port, dock, town or light dues. But to pay the way, customs duties were levied on some of the more important traffic of the day — petroleum oil, tobacco, alcohol and opium!

"A high regard for trade will always be a major stimulus for port development anywhere."

The third factor leading to the port's dominance was the commercial policy of the government which permitted mercantile interests to have complete freedom of trade. A high regard for trade will always be a major stimulus for port development anywhere. In this case, it has led to Singapore becoming the trading hub of the rich hinterland of South-east Asia and the Far East. Over the years, this trade has been further supported by a strong financial and commercial sector.

South-east Asia's Largest Port

With nearly one hundred and seventy years of port and shipping experience, Singapore is a well-established port and a leading maritime center. As it did in its beginning, Singapore still owes this dominant position to its ideal location not only at the cross-roads of international trade routes between the Pacific and Indian Oceans, but also at the heart of the fast growing region of South-east Asia. The port's natural deep-water harbour, its strategic-minded marketing, its strong trade orientation supported by a well-developed transportation and communication infrastructure, a world-class banking and financial community, a skilled and disciplined workforce, and a stable political climate, have all contributed to its dominant position.

Since 1963, the port has been administered by the Port of Singapore Authority (PSA), which is responsible for providing and maintaining efficient and adequate port services and facilities; controlling navigation in the port waters; and promoting the use and development of the port. Today, it operates five port terminals — Tanjong Pagar Terminal (containers), Keppel Wharves, Pasir Panjang Wharves, Sembawang Wharves (all of which are conventional terminals) and Jurong Port (dry bulk terminal). These terminals have more than 15 kilometres of wharves. The port also has a Free Trade Zone with a covered storage area of 475,000 square meters and about twice that amount more for open storage.

Annually, about 30,000 vessels call at Singapore with 600 ships in port at any one time. A total of 528 million tonnes of vessel tonnage arrived in 1985, exceeding Rotterdam's 421 million tonnes. The port's five terminals handled 42 million tonnes of general and bulk cargo. A further 64 million tonnes of petro-



Focal point for round-the-world service.



leum products were also handled at the port. The major origins and destinations of the port's cargo attest to its location on international and regional shipping lanes and its dependence on world trade. There are substantial volumes of traffic moving to and from Western Europe, U.S.A., Japan, Taiwan and Hong Kong.

In 1985, the number of containers handled at the port's main facility — Tanjong Pagar Terminal — stood at 1.6 million TEUs. This terminal has a total wharf length of 2,900 meters with 18 container quay cranes and 41 transtainers working a yard with the capacity to stack 45,000 TEUs. The terminal has a high level of efficiency requiring only 12 hours to handle 1,000 boxes from a third-generation container ship. Out of 4,386 ships calling at the terminal in 1985 only 17 had to wait for berths.

Creative Strategies

Much of the Port of Singapore's success is related to the Authority's effective use of market strategies. When the Port of Singapore's throughput declined in 1985, it wasted no time in offering tariff concessions and rebates. The port also reduced closing time for receiving export containers from 12 to eight hours before a ship's berthing by making improvements in work methods and further computerization in ship stowage planning.

The port's strategic objectives for container traffic could be summarized by a recent statement by Singapore's Minister of State (Trade and Industry): "Good facilities, efficient management and low cost will be the key to more business prospects". For example, the port has introduced advanced clearance of customs permits for import containers to allow them to leave the terminal faster. Also, the control of container ship operations, the tracking of dangerous goods and packing and unpacking activities at the container freight stations have been computerized.

In order to enhance its competitiveness, the port places a great deal of strategic emphasis

on improving productivity. In its annual report, the PSA states: "We are the sixth largest container port in the world — but are ahead of other ports in terms of the time taken to turn around a ship." Although 15% more ships used the Tanjong Pagar Terminal, a 5% increase in ship productivity reduced the average turnaround time from eight to seven hours.

"Annually, about 30,000 vessels call at Singapore with 600 ships in port at any one time."

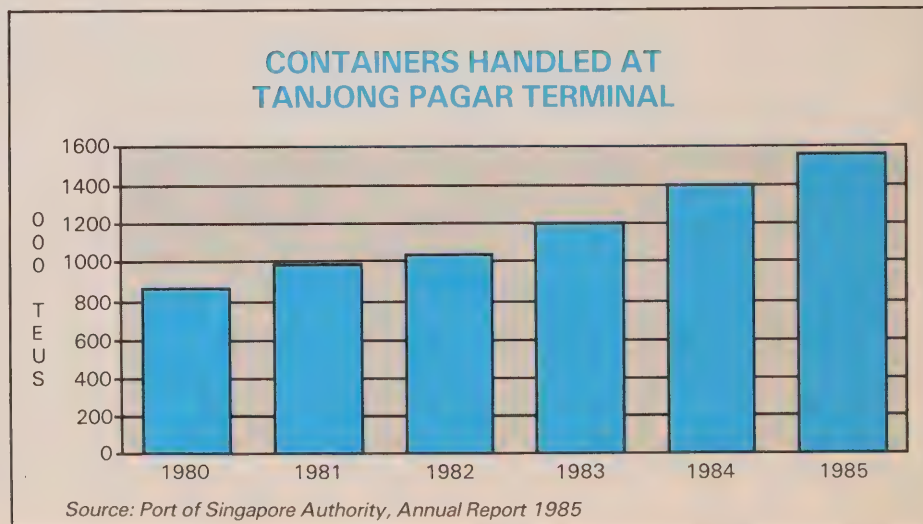
Singapore places great emphasis on personnel; and every effort is made to keep staff numbers down to a minimum, but to involve them deeply in the Authority's affairs. Between 1980 and 1985, the workforce dropped from 10,566 to 8,357, made possible with increasing mechanization and the streamlining of work systems and functions. Singa-

pore management and employees are also committed to the "Quality Circle Movement," which gives the workforce greater involvement in the port's operations through the creation of small groups of about 185 people to discuss how working practices can be improved.

A progressive step pioneered by the port authority is the diversification into consulting services. Singapore Engineering and Consulting Services Ltd. (SPECS), a wholly-owned subsidiary of the Authority, undertakes a diversified range of consulting services for development projects. In addition, in order to promote its air-sea links, the PSA has used joint-venture activities to become involved in airport ground handling and related airport services.

Future Tied to World Trade

These strategies have helped to boost PSA's cargo handling by 9% (to 27 million tonnes) during the first seven months of 1986 compared with the corresponding period in 1985. General cargo has increased over 16%. Con-



tainerized cargo, handled at the Tanjong Pagar Terminal, grew over 34% to 1.2 million TEUs or 18 million tonnes of cargo.

This recent success has made the port revive plans to double its existing 2-million TEU/year capacity by the early 1990s. Supported by US\$1.5 billion in investment, these plans to build and refurbish existing container handling facilities, however, will further accentuate the role of Singapore at the top of the regional port hierarchy.

The port has a critical effect on the economic, political and social life of the small country. The port and its related industries employ about one in every 11 Singapore workers. But with most industrial and consumer goods passing through it, almost every Singaporean depends, in some way or other, on the port.

Trade has always been Singapore's life blood — from the days when it provided services for Asian commerce to its present role

linking that region to the rest of the world. This is evidenced by the direct 21-day service from Halifax to Singapore which was inaugurated by the newly-formed consortium of

“Much of the Port of Singapore’s success is related to the Authority’s effective use of market strategies.”

NOL, OOCL and K-Line in 1986. From Singapore, cargo is deployed using nine smaller container vessels for transshipment to ports in the Indian Sub-continent, Malaysia, Indonesia, Thailand, Hong Kong, Taiwan and the Philippines.

Singapore's thorn in the paw will undoubtedly be an increasingly hostile environment for international trade. In recent years, the major trading nations, in particular the U.S.A. and the European Economic Community, have escalated their trade differences almost to trade war status by erecting protectionist barriers to reduce imports and increasing subsidies to promote exports. These events could eventually throw world trade into a depression and hurt countries like Singapore whose livelihood depends on trade. The Uruguay Round of multilateral negotiations under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) which began in 1986 is an attempt to alleviate these trade frictions. Although slow to be negotiated and even slower to be implemented, the Uruguay Round spells hope for less trade disruption in the future. One can only hope that the thorn will be removed and the lion's roaring success will continue.



Tanjong Pagar Terminal

La découverte du fer sur la Côte-Nord

par Jean-Maurice Gaudreau et Guy Gingras

Première partie d'une série de quatre articles

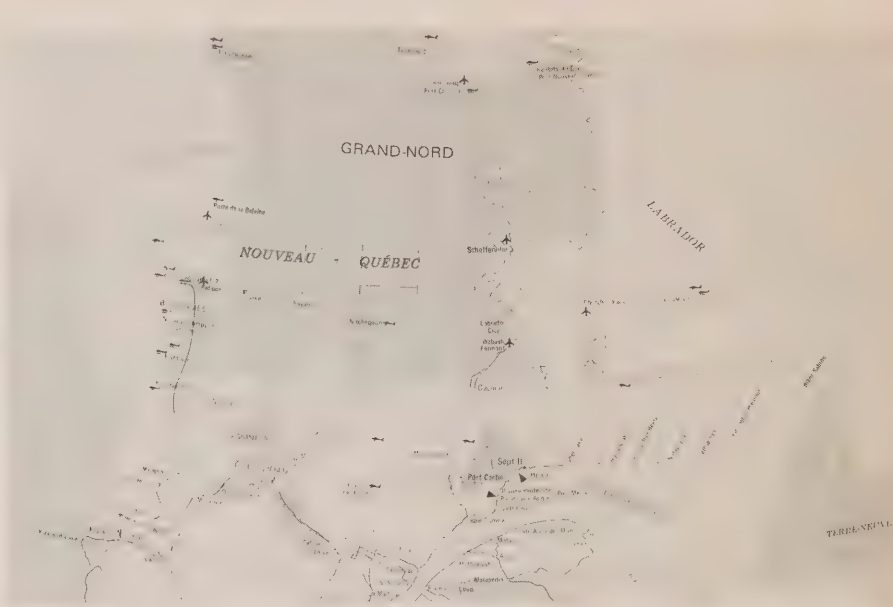
C'est grâce aux observations du Père Louis Babel, lors de ses voyages à travers le Nouveau-Québec et le Labrador, que l'on a appris que cette région renfermait de riches gisements ferreux.

Vingt ans plus tard, vers 1890, la Commission géologique du Canada dépêchait sur les lieux le géologue A.P. Low qui, à son retour, parla de formations ferreuses pouvant contenir des millions de tonnes de minerai. Entre 1892 et 1895, Low établit des relevés qui furent ensuite testés sur le terrain par d'audacieux prospecteurs, dont R.B. Daigle qui, le premier, réclamera des droits miniers.

Cependant, tous ces efforts restèrent vains pendant plusieurs années et ce n'est qu'en 1938 que le docteur J.-A. Retty, géologue, professeur à l'École des mines de Laval, débuta ses travaux de recherche et d'analyse au lac Knob, là même où sera fondée plus tard, la ville de Schefferville. Incidemment, c'est en dressant des cartes de la région, en creusant de nombreuses tranchées et en effectuant de multiples reconnaissances que Retty a découvert plusieurs gisements officiellement reconnus aujourd'hui. Quelques années auparavant, en 1929, les premiers véritables gisements avaient été découverts par les géologues W.F. James et J.E. Gill. Ainsi, petit à petit, le travail préparatoire de ces précurseurs pavait la voie à l'essor considérable que devait connaître cette partie du pays, grâce au fameux minerai de fer.

J.-A. Retty travaillait pour la compagnie Labrador Mining and Exploration, fondée en 1936. Chargé des opérations sur place, Retty avait établi son quartier général au lac Sandgirt. Plus tard, cette compagnie tomba sous le contrôle de la Hollinger Consolidated Gold Mines Limited. Elle avait obtenu, sous licence du gouvernement du Québec, une étendue au Nouveau-Québec contiguë à la concession de la Labrador Mining and Exploration. La M.A. Hanna Company se joignit à la Hollinger dans les deux entreprises. Soulignons qu'à l'époque, en l'absence de cartes et de plans bien précis, un simple permis de prospecteur donnait le droit d'explorer une parcelle de terrain correspondant plus ou moins à la concession désignée par le prospecteur. Par la suite, le gouvernement lui concédait les droits miniers sur ce terrain. En ce qui concerne le fer de Schefferville et de la région environnante, le gouvernement du Québec, aux termes d'un contrat renouvelable tous les vingt ans et en se réservant le droit d'une augmentation éventuelle de la taxe, a loué, et non vendu, aux compagnies américaines le droit d'exploiter ces espaces.

Conséquemment, entre 1945 et 1949, les travaux d'exploration et de mise en valeur ont démontré qu'il existait au-delà de 400 millions de tonnes de minerai de fer dans la région du lac Knob. Les objectifs de rentabilité étant atteints, l'exploitation pouvait donc commencer. Pour ce faire, Hollinger, Hanna et cinq compagnies d'acier américaines formèrent la célèbre Compagnie minière IOC, dirigée par l'entremise du consortium Hollinger-Hanna.



Côte Nord du Québec

L'IOC investit un milliard de dollars dans ce qui marqua le début de l'aventure du fer sur la Côte-Nord en 1950. En moins de quatre ans, il fallut :

- construire, dans une région désertique, une voie ferrée de 357 milles (575 km) reliant la région minière de Schefferville au terminal d'expédition de Sept-Îles;
- organiser et veiller à la bonne marche, au-dessus du même territoire, du plus important pont aérien civil de l'histoire;
- construire les pistes d'atterrissage et les camps d'hébergement pour loger, transporter et nourrir 6 900 ouvriers;
- construire les installations portuaires requises pour recevoir le minerai à son arrivée et en expédier au moins 10 millions de tonnes par année quand commencerait l'exploitation proprement dite;
- faire les plans et commencer la construction de deux villes pour loger les employés permanents;
- construire deux centrales hydro-électriques et les lignes de transmission nécessaires;
- préparer la région minière à la produc-

tion, ce qui incluait la construction de routes, d'embranchements de mines, d'usines de traitement du minerai et d'installations de chargement et d'entretien pour l'équipement minier.

Finale, le 31 juillet 1954, cinq mois après la fin des travaux du chemin de fer, le navire "Hawaian" quittait Sept-Îles avec le premier chargement de minerai de fer de l'Ungava. La vocation portuaire de Sept-Îles venait d'être consacrée. Son port devait devenir rapidement l'un des plus affairés au Canada, en terme de tonnage manutentionné. La ville, de son côté, a connu un développement sans pareil, passant en l'espace de quelques années, du statut de village de pêcheurs à celui de ville industrielle moderne, disposant de toute la gamme de services requis par sa population.

Toute cette prospérité, Sept-Îles la doit

principalement au minerai de fer et à des villes telle Schefferville, d'où provenait ce même minerai. Schefferville, la première véritable ville minière, fut incorporée en 1955, en vertu de la *Loi sur l'organisation municipale des villages miniers*. Un maire et quatre conseillers relevant directement du gouvernement de la province de Québec dans le cadre de la *Loi des municipalités*, devaient en assurer l'administration. La construction de la ville débuta tard en 1953, mais ce n'est qu'au printemps de 1954, après que le chemin de fer ait été terminé, que les travaux furent entrepris sur une plus grande échelle.

Plus tard, au début des années 60, d'autres villes verront le jour, d'autres mines seront exploitées et d'autres compagnies se formeront, de façon à hausser sensiblement la capacité de production du minerai de fer dans le Labrador et le Nord-est québécois, ce nouveau Klondike.

Jean-Maurice Gaudreau est directeur général du port de Sept-Îles et Guy Gingras est analyste en commercialisation et ventes.

SINGAPOUR SE TAILLE LA PART DU LION dans le Sud-Est asiatique

par Graham Pettifer

Singapour" est un mot *sanskrit* qui veut dire "la cité du lion". Pour ancien qu'il soit, ce nom décrit à merveille le rôle prééminent que joue aujourd'hui, dans le Sud-Est asiatique, le port de Singapour. État insulaire d'une superficie de 240 milles carrés, situé à la pointe sud de la péninsule Malaise, Singapour avait été choisi, en janvier 1819, par Sir Thomas Stamford Raffles et ses hommes comme comptoir commercial de la Compagnie britannique des Indes orientales. Autrefois simple bourgade de pêcheurs de 500 habitants, Singapour s'est rapidement transformé en un port très actif — vaste emporium à la confluence des routes commerciales du monde — qui s'est taillé la part du lion dans cette partie du globe.

Au cours de ses cinq premières années d'existence, le port a vu son trafic se développer à une vitesse fulgurante. La plupart des facteurs qui ont présidé à cet essor sont encore valables aujourd'hui. Le premier et le plus important tient à la situation géographique de Singapour. Malgré l'absence de manufactures locales, le port occupait un point stratégique

sur la principale voie maritime entre l'océan Indien et le sud de la mer de Chine servant au commerce déjà actif entre la Chine, l'Inde et l'Europe. Situé au cœur économique de l'Asie du Sud-Est, Singapour était prédestiné à devenir le carrefour des échanges avec l'Indochine, la Thaïlande, la péninsule Malaise et l'archipel indonésien.

Le statut de port franc a compté pour beaucoup dans la réussite de Singapour. Dans le

"Il ne faut que 12 heures pour décharger 1 000 conteneurs d'un navire de troisième génération."

préambule du premier règlement portuaire, datant de 1823, on pouvait lire que "... Singapour est un port franc qui n'impose pas de redevances et où le commerce est ouvert aux navires et bâtiments de tout pavillon". Effecti-

vement, il n'y avait ni taxe portuaire, ni droits de mouillage, de séjour ou de phare. Mais, en guise de "péage", on y prélevait des droits de douanes sur certains des produits les plus importants du trafic à l'époque — pétrole, tabac, alcool et opium!

Le port doit aussi une part non négligeable de sa prédominance à un troisième facteur : la politique commerciale d'un gouvernement qui donnait toute latitude aux activités marchandes. Partout dans le monde, le culte du commerce a toujours fortement stimulé le développement des ports. Dans le cas qui nous intéresse, il a fait de Singapour le pôle commercial des riches arrière-pays du Sud-Est asiatique et de l'Extrême-Orient. Au fil des années, le commerce s'est vu secondé par un secteur financier et commercial fort.

Le plus grand port du Sud-Est asiatique

Près de cent soixante-dix années d'expérience dans les activités portuaires et maritimes ont fait de Singapour un port florissant, un centre maritime de premier plan. Comme à ses débuts, Singapour doit encore sa primauté à sa situation géographique idéale non seulement à la croisée des routes commerciales internationales entre l'océan Pacifique et l'océan Indien, mais aussi au cœur d'une région du Sud-Est asiatique en plein essor. Ses atouts sont nombreux : port naturel en eau profonde, marketing axé sur la stratégie, solide vocation commerciale stimulée par une infrastructure bien développée sur le plan des transports et des communications, secteur



Le port de Singapour : toujours achalandé.



Singapour: à la confluence des routes commerciales du monde.

bancaire et financier de classe mondiale, main-d'œuvre qualifiée et disciplinée, climat politique stable.

Depuis 1963, le port est administré par la Port of Singapore Authority (PSA) chargée de veiller à la qualité des installations portuaires et des services qui y sont rendus, de contrôler la navigation sur ses plans d'eau ainsi que de promouvoir l'utilisation et l'expansion du port. Aujourd'hui, la PSA exploite cinq terminaux qui s'étirent sur plus de 15 km de quais — Tanjong Pagar Terminal (conteneurs), Keppel Wharves, Pasir Panjang Wharves, Sembawang Wharves (terminaux traditionnels) et Jurong Port (terminal à vrac solide). Le port bénéficie aussi d'une zone franche où la capacité d'entreposage sous abri est de 475 000 mètres carrés et les aires d'entreposage à ciel ouvert environ du double.

“Une grande part de la réussite de Singapour tient à l'efficacité du marketing mis au point par les autorités portuaires.”

Par an, quelque 30 000 bâtiments font escale à Singapour et, à tout instant, 600 y mouillent ensemble. En 1985, au total, 528 millions de tonnes de marchandises sont entrées au port, distançant les 421 millions de tonnes de Rotterdam. 42 millions de tonnes de fret général et en vrac ont transité par les cinq terminaux du port qui, pour sa part, a manutentionné 64 millions de tonnes de produits pétroliers. Les principales provenances et destinations du fret circulant par le port témoignent de sa position favorable sur les routes maritimes internationales et régionales et soulignent sa dépendance vis-à-vis du commerce mondial. Des volumes substantiels de trafic passent par Singapour à destination et en provenance de l'Europe de l'Ouest, des É.-U., du Japon, de Taïwan et de Hong Kong.

En 1985, le nombre de conteneurs manutentionnés à la principale installation du port — Tanjong Pagar Terminal — se situait à 1,6 millions d'unités EVP. Ce terminal occupe 2 900 mètres de quai, dispose de 18 grues à conteneur et de 41 appareils de manutention desservant un dépôt d'une capacité de 45 000 unités EVP. Les installations du terminal permettent une efficacité élevée; il ne faut que 12 heures pour décharger 1 000 conteneurs d'un navire de troisième génération. Seulement 17 des 4 386 navires qui ont fait escale au terminal en 1985 ont dû attendre avant d'accoster.

Des stratégies innovatrices

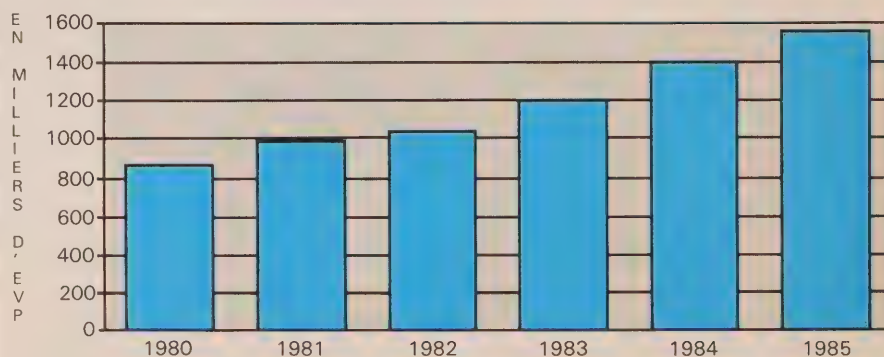
Une grande part de la réussite de Singapour tient à l'efficacité du marketing mis au point par les autorités portuaires. Devant la baisse du trafic en 1985, ces dernières n'ont pas tardé à offrir concessions et réductions tarifaires. Grâce à l'amélioration des méthodes de travail et à l'informatisation poussée des plans d'arrimage, les conteneurs destinés à l'exportation

peuvent être réceptionnés au port jusqu'à 8 heures avant l'accostage du navire au lieu de 12 auparavant.

“Le statut de port franc a compté pour beaucoup dans la réussite de Singapour.”

Une récente déclaration du ministre d'État au commerce et à l'industrie de Singapour résume assez bien les objectifs stratégiques du port dans le domaine du transport conteneurisé: “Installations modernes, gestion efficace et modicité des frais assureront notre avenir”. Par exemple, le port a instauré des procédures de dédouanement rapide permettant aux conteneurs d'importation de stationner moins longtemps dans le terminal. Il a, par ailleurs, informatisé le contrôle des opérations des navires porte-conteneurs, la surveillance des mouvements des produits dangereux

CONTENEURS MANUTENTIONNÉS AU TERMINAL TANJONG PAGAR



Source: Port of Singapore Authority, Rapport annuel 1985

ainsi que l'emballage et le déballage aux postes de fret conteneurisé.

Afin de rester concurrentiel, le port mise avant tout sur la productivité. Dans son rapport annuel, la PSA déclare: "Nous sommes le sixième port mondial dans le domaine des conteneurs — mais nous sommes le premier quant à la rapidité de traitement d'une cargaison". Bien que le nombre de navires utilisant le terminal Tanjong Pagar ait augmenté de 15 %, un progrès de 5 % dans la productivité des opérations a réduit de huit à sept heures le temps de traitement d'un navire.

Au port de Singapour, on attache une grande importance au personnel; tout en s'efforçant d'en limiter le nombre, on cherche à l'intéresser à la bonne marche des affaires. Entre 1980 et 1985, les effectifs ont été ramenés de 10 566 à 8 357, compression rendue possible par une mécanisation accrue et l'organisation rationnelle des tâches et des méthodes de travail. Dirigeants et employés participent tous aux "cercles de qualité", petits groupes d'environ 185 personnes qui se réunissent pour réfléchir aux moyens d'améliorer les méthodes de travail et, ce faisant, d'influer sur la marche de l'entreprise.

Il faut également signaler la diversification opérée par les autorités portuaires avec la création d'une société d'expertise-conseil, Singapore Engineering and Consulting Services Ltd. (SECS), filiale à part entière de la PSA, qui offre des services très variés dans le domaine des projets de développement. En outre, par souci de promouvoir ses liaisons air-mer, la PSA est engagée dans des entreprises en coparticipation chargées d'exploiter l'aéroport et les services aéroportuaires connexes.

Ces diverses stratégies ont contribué à aug-

menter de 9 % le volume de fret manutentionné (qui est passé à 27 millions de tonnes) pendant les sept premiers mois de 1986 par rapport à la période correspondante de 1985. Le fret général s'est accru de plus de 16 %. Le fret conteneurisé manutentionné au terminal Tanjong Pagar a, quant à lui, progressé de 34 % pour atteindre 1,2 million d'unités EVP, soit 18 millions de tonnes.

"Par an, quelque 30 000 bâtiments font escale à Singapour et, à tout instant, 600 y mouillent ensemble."

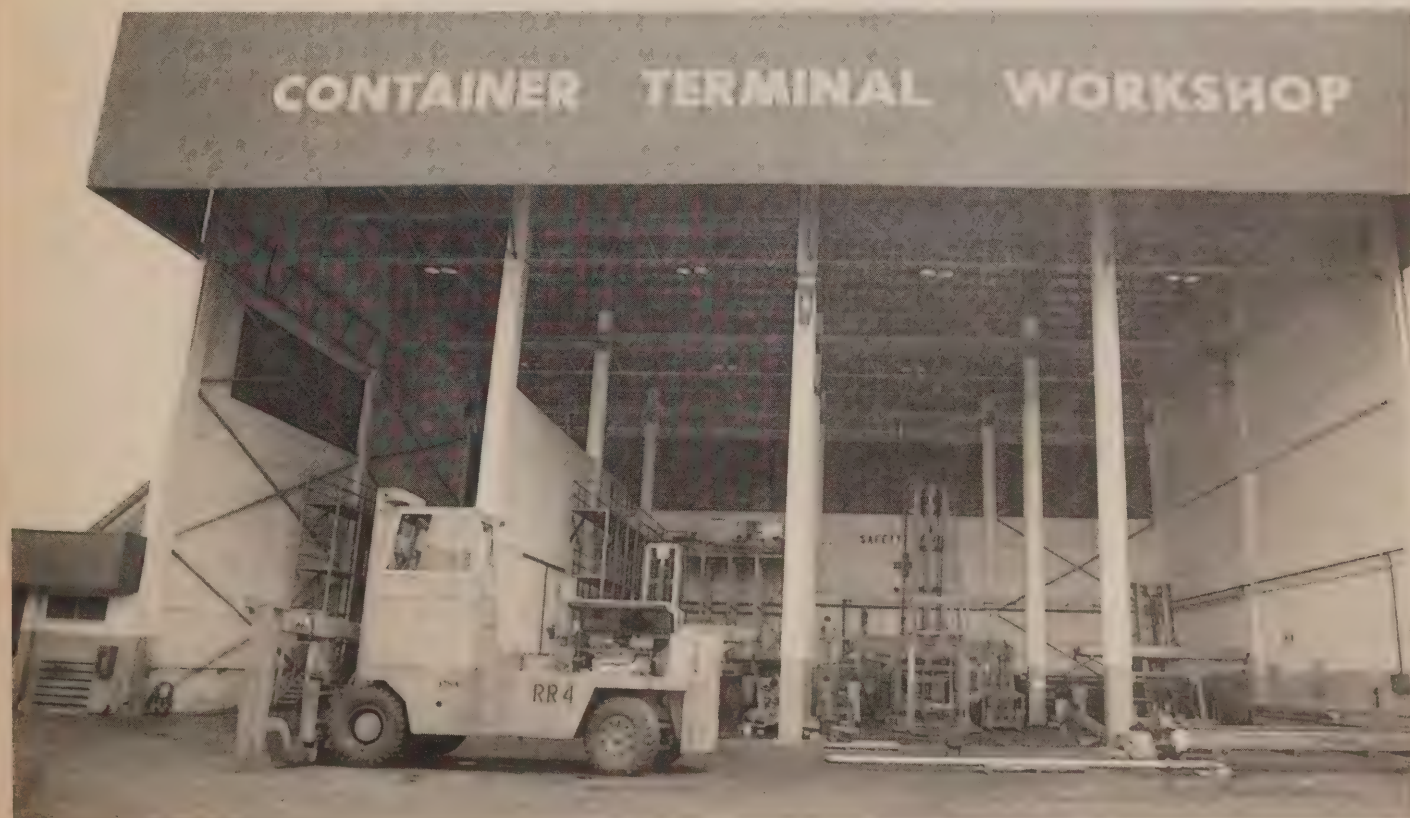
Ces récentes performances ont fait revivre les projets visant à doubler la capacité du port, soit 2 millions d'unités EVP/an actuellement, d'ici le début des années 1990. La réalisation de ces projets, évalués à 1,5 million de dollars US et portant sur la construction et le réaménagement d'installations de manutention de conteneurs, accentuera la supériorité de Singapour sur les autres ports de la région.

Le port exerce une influence vitale sur la vie économique, politique et sociale de ce petit pays. Environ un emploi sur onze est engendré par le port et les industries qui s'y rattachent. Mais pratiquement tous les habitants de Singapour sont, d'une manière ou de l'autre, tributaires du port quand on considère que la plupart des produits industriels et de consommation y transitent.

Le commerce a toujours été l'activité nour-

ricière de Singapour — autrefois simple relais pour le commerce asiatique, aujourd'hui plaque tournante entre la région et le reste du monde. À preuve la liaison directe Halifax-Singapour en 21 jours inaugurée en 1986 par le nouveau consortium formé entre NOL, OOCL et K-Line. Arrivé à Singapour, le fret est transbordé sur neuf porte-conteneurs de tonnage inférieur et acheminé jusqu'aux ports du sous-continent Indien, de Malaisie, d'Indonésie, de Thaïlande, de Hong Kong, de Taïwan et des Philippines.

Pourtant, Singapour risque de rencontrer quelques embûches sur le chemin de la prospérité, si l'on en juge par l'hostilité croissante du climat dans lequel baigne le commerce international. Au cours des dernières années, les principales nations commerçantes, en particulier les É.-U. et la Communauté économique européenne ont exacerbé leurs rivalités à un point voisin de la guerre commerciale en dressant des barrières protectionnistes contre les importations et en augmentant les subventions aux exportations. Pareille surenchère risque d'enliser le commerce mondial et de frapper durement des pays qui comme Singapour, vivent du commerce. Entamées en 1986, la série de négociations multilatérales qui se tiennent en Uruguay dans le cadre des accords du GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) ont précisé pour objet de décriper les relations commerciales. Malgré la lenteur des pourparlers et la lenteur encore plus grande avec laquelle les résolutions sont mises en pratique, les accords laissent entrevoir, pour le commerce, un avenir moins précaire. Il reste à souhaiter qu'une fois cet obstacle contourné, Singapour poursuivra son irrésistible marche vers la prospérité. ■



PSA

WHAT'S IN THE BOX

Twenty years of containerization in Canada

by G. B. Bisson

There are those who at one time predicted that everything that moved by water would someday be carried in containers. Then there are those skeptics who had a more conservative vision of containerization. Both schools of thought, however, appear to have been on the same track when predicting the impact of containerization. The immense changes brought on by the phenomenon were to revolution-

ize the traditional way of transporting goods for many years to come. Looking back at almost twenty years of container-

ization in Canada, it is noteworthy to review briefly some of the developments that have taken place during the last two decades. Of particular interest is the level of containerization achieved at Ports Canada ports (representing upwards of 95% of container traffic in Canada) and changes in the commodity mix of containerized goods over time.

With 1971 being the first full year for which detailed container figures are available, that year will serve as the base year for comparison purposes. Overall, container volumes have spiralled in the past fifteen years. Statistics show that while just over two million tonnes of containerized cargo were handled in 1971, nearly ten million tonnes passed through the ports in 1986. The highlights of this five-fold increase in traffic are:

- the significant share of the Port of Montreal — close to 50% of the traffic, and
- the Port of Vancouver's spectacular growth in recent years — doubling its 1982 results to close to 2 million tonnes.

What's in this box?



Of equal interest has been the degree to which traditional general cargo commodities have been containerized. While some bulk goods have found their way in the box, most of the space has been taken up by general cargo commodities. As the accompanying table shows, significant increases in the degree of containerization have occurred across the system, particularly in Montréal, where the port has now reached an 82% level, putting it in a tie position with the port of Halifax. Despite its large general cargo volume, the Port of Vancouver enjoys only a 39% level of containerization. This is explained by the fact that forest products, and in particular lumber, plywood, woodpulp and paper products, which represent close to 70% of the general cargo volumes at the port, have not reached the same degree of containerization (only 17%) compared to other commodities, such as meat preparations and alcoholic beverages that have achieved close to 100% levels.

Finally, a look at developments in the commodity mix in the container over the years. Back in 1971, the commodity class "fabricated materials", which includes lumber, chemical products and metals, represented 42% of the total traffic and was the dominant group of commodities containerized. Then came "foodstuffs", with "end products" (machinery, equipment and tools) rounding out the order. Interestingly enough, 1985 figures reveal very little change in that pattern. Indeed, a similar order by commodity class holds for the system as a whole.

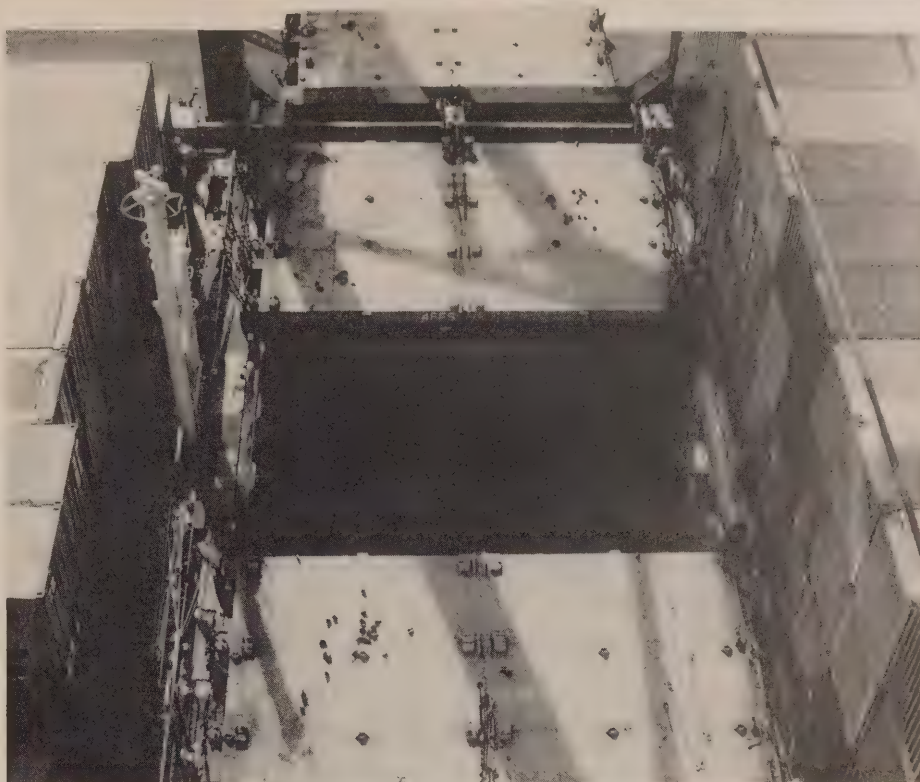
On a more specific basis, current commodities that dominate in order of importance are: chemicals, fruit products, steel, lumber and asbestos. Asbestos having been the leading containerized commodity in Canada for many years.

Recent figures show that the degree of containerization has stabilized and the likelihood of significant changes in the future appears remote. The challenge, therefore, may be in developing strategies to increase market share.

CONTAINERIZED TRAFFIC AS A % OF GENERAL CARGO INTERNATIONAL TRADE

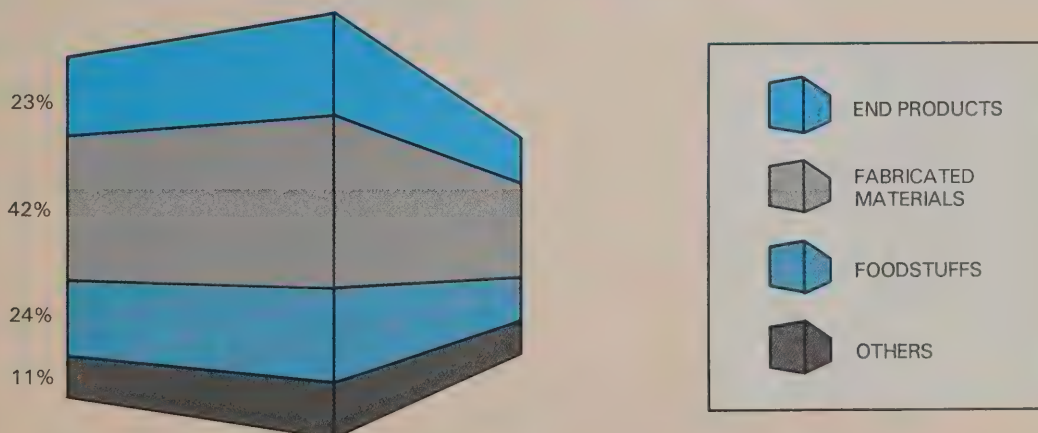
	1971	1980	1985
Halifax	56%	79%	82%
Saint John	11%	41%	39%
Montréal	34%	68%	82%
Vancouver	11%	19%	39%

Source: Corporate Services, Ports Canada



CONTAINERS: changing mix.

PORTS CANADA-CONTAINERIZED CARGO COMMODITY MIX-1985



Source: Corporate Services Ports Canada, January 1987

LES CONTENEURS:

Où en est-on?

par G.B. Bisson

Il y a quelques années, certains prédirent qu'un jour viendrait où tout ce qui se transporte par eau serait mis en conteneurs. D'autres, les sceptiques, se montrèrent plus réservés face à la conteneurisation. On s'aperçoit pourtant que ces deux écoles de pensée s'entendaient sur un point, à savoir les boule-

versements que devait entraîner la conteneurisation. Les profonds changements provoqués par ce phénomène ont en effet révolutionné le transport des marchandises pendant de longues années. Voilà bientôt vingt ans que le Canada a adopté cette technique, et il n'est pas inutile de revoir brièvement quelques-uns des événements qui ont marqué cette période. Nous allons examiner plus particulièrement à quel degré de conteneurisation on est parvenu à Ports Canada (qui compte pour plus de

95 % du trafic de conteneurs au Canada) et quels changements la composition des marchandises conteneurisées a subis au cours des ans.

Étant donné que 1971 est la première année complète pour laquelle on dispose de chiffres détaillés sur le trafic de conteneurs, nous prendrons cette année comme base de comparaison. Dans l'ensemble, le volume n'a cessé de croître depuis quinze ans. Tandis qu'on a traité en 1971 à peine plus de deux millions de tonnes de fret conteneurisé, près de dix millions de tonnes ont transité par les ports en 1986. Cette croissance, qui correspond à une multiplication du volume par cinq, s'explique principalement par les facteurs suivants:

- la part importante qu'occupe le port de Montréal, égale à presque la moitié du trafic, et
- le développement spectaculaire que le port de Vancouver a connu en quelques années, le trafic ayant doublé depuis 1982 pour atteindre presque deux millions de tonnes.

Il est tout aussi intéressant de voir dans quelle proportion les marchandises générales classiques ont été conteneurisées. Certains produits en vrac se retrouvent en conteneur, mais ce sont les marchandises générales qui occupent la plupart du volume disponible.

Que ferait-on sans les conteneurs?



Ainsi qu'on peut le voir sur le tableau ci-après, la conteneurisation s'est développée sensiblement sur tout le réseau, en particulier au port de Montréal où 82 % du fret est conteneurisé, ce qui le place à l'égalité avec le port d'Halifax. Malgré l'importance du volume de marchandises générales traité à Vancouver, celui-ci n'atteint qu'un niveau de conteneurisation de 39 %. Cela est dû au fait que les produits forestiers et en particulier le bois d'oeuvre, le contre-plaqué, la pâte à papier et les produits du papier, qui représentent presque 70 % du volume de marchandises générales manutentionné dans le port, sont rarement transportés en conteneur (seulement 17 %) par rapport aux autres marchandises comme les produits à base de viande et les boissons alcooliques pour lesquels la conteneurisation est presque totale.

Examinons enfin quelle évolution la composition des marchandises transportées en conteneur a connue au cours des années. Pour en revenir à 1971, la catégorie des "produits manufacturés", qui comprend le bois d'oeuvre, les produits chimiques et les métaux, représentait 42 % du trafic total et venait en tête de marchandises conteneurisées. Puis venaient les "produits alimentaires" et, fermant la marche, les "produits finis" (machines, équipement et outillage). D'après les chiffres de 1985, cette répartition a subi très peu de changements, ce qui ne manque pas d'intérêt. Quant au classement des produits entrant dans ces trois catégories, il est resté le même sur tout le réseau.

Plus précisément, le marché est actuellement dominé, dans l'ordre, par les marchandises suivantes: les produits chimiques, les fruits, l'acier, le bois d'oeuvre et l'amiante. Cette dernière a occupé au Canada le premier rang pendant de nombreuses années.

Des chiffres récents montrent que le niveau de conteneurisation s'est stabilisé et il est peu probable que des changements importants se produisent à l'avenir. Il faudra donc sans doute mettre sur pied des stratégies afin d'accroître la part du marché.

POURCENTAGE DE MARCHANDISES GÉNÉRALES CONTENEURISÉES/TRAFIC INTERNATIONAL

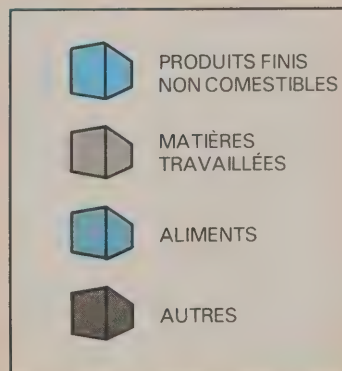
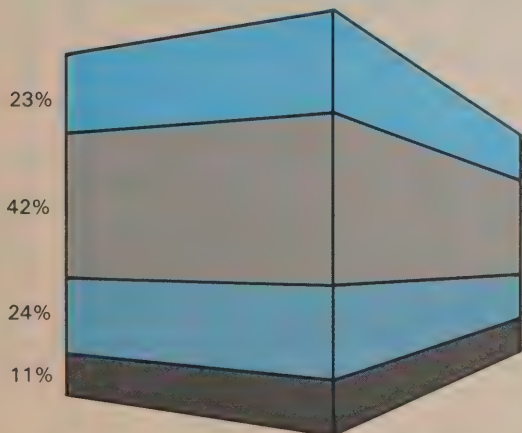
	1971	1980	1986
Halifax	56 %	79 %	82 %
Saint John	11 %	41 %	39 %
Montréal	34 %	68 %	82 %
Vancouver	11 %	19 %	39 %

Source: Services de la Société, Ports Canada



Les conteneurs: dorénavant indispensables au transport.

PORTS CANADA - MARCHANDISES CONTENEURISÉES TYPES DE MARCHANDISES - 1985



Source: Services de la Société, Ports Canada, janvier 1987

HAZARDLINE:

Harbour Master's Safety Kit

by Captain C.L. Ball

EDITOR'S NOTE: In the continuing series of articles on the application of computer technology within ports, this issue features an account of how remote access to on-line information services can contribute to the more effective operational management of the handling of dangerous goods.

In April 1985, the Halifax Port Corporation acquired a commercial user-fee computer service marketed by Occupational Health Services, Inc., a company based in Secaucus, New Jersey. This particular service — **HAZARDLINE** — is an electronic information service which contains information on more than eighty thousand chemical substances and their synonyms. The *hazardline* service is one of several commercial services pertaining to dangerous goods. *Hazardline* was chosen by the Halifax Port Corporation to assist in the response to incidents which may arise in the transportation of hazardous substances. The system will also provide specific information on chemical reactions and incompatibilities which is highly useful. Many substances are fairly stable in themselves but may react in a potentially dangerous fashion when they are combined in an accidental manner. This point was illustrated in 1982 when a vessel carrying an assortment of containerized cargo experienced heavy weather damage below deck prior to docking in Halifax. A number of containers were ruptured and their contents intermingled in the ship's hold. A serious chemical reaction ensued when a shipment of wine and champagne was broken and exposed to a shipment of dangerous goods. It was not immediately noticeable that this chemical reaction was occurring in the vessel's hold and a considerable amount of time elapsed while the vessel was in port before this reaction was identified and appropriate measures were taken to control the situation.

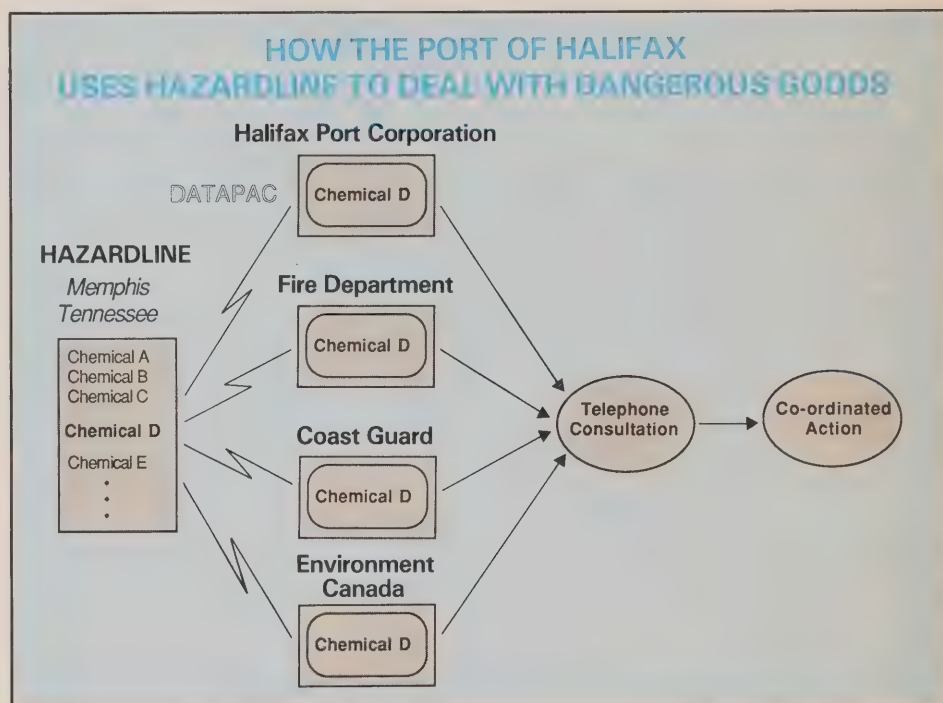
Fortunately, major incidents involving dangerous goods are infrequent. However, there are always a number of small accidents which occur in the daily cargo handling process at any major port. For example, a 45-gallon drum is punctured by a forklift while being stowed into a container at a consolidation shed on a pier. The substance in the damaged drum is identified as Methyl Ethyl Ketone. In a case like this, it may be more prudent to ask for specific response information such as leak or spill procedures and whether the substance is immediately dangerous to health and the type of protective clothing which should be worn by anyone who has to contain and clean the spill. *Hazardline* is subdivided into thirty separate command categories to facilitate exactly this type of rapid selective information retrieval. If the situation warrants a more comprehensive response the command "ALL"

will immediately activate the entire data bank in order of the thirty individual commands.

Subsequent to the acquisition of *hazardline* by the Halifax Port Corporation, a number of other emergency response organizations studied this system. The Halifax Fire Department has contracted *hazardline* as one of the components in its expanding inventory of emergency response material. The maritime regional offices of the Canadian Coast Guard and Environment Canada have similarly added *hazardline* to their resources.

populated area. The initial accident report was relayed to the Ports Canada police from the terminal operator. In accordance with the guidelines set forth in the Port of Halifax Contingency Plan, the Harbour Master was designated as the On-Scene Commander to co-ordinate the port response. The Harbour Master activated a fan-out procedure and established a control area to deal with the concurrent activities which accompany an incident of this nature. *Hazardline* was immediately accessed and a hard copy printout of the emergency data was available within minutes. The *hazardline* data enabled the Harbour Master to make a number of key decisions which served to enhance the safety of port personnel and minimize the impact of the accident. Used in conjunction with the expertise provided by the Harbour Master and his assessment team, the *hazardline* information has proven to be a valuable resource.

A note of caution must be sounded when this computer-based information service is accessed. Because *hazardline* is based in the United States, it has been developed in accordance with American health and safety legislation which may not be identical in all respects to Canadian legislation.



The Halifax Port Corporation was given the opportunity to utilize *hazardline* during a city-wide emergency planning exercise which occurred on May 22, 1986. The exercise was titled "Operation Fairview" reflecting the fact that it transpired at the Fairview Cove Container Terminal, located in the mixed residential/industrial north-end of the city. The scenario was based on the possibility of a stevedoring accident involving the release of toxic chemicals into the environment. In this instance, a simulated accident scene was established at the north-end terminal. A 20-foot tank container loaded with a toxic, corrosive gas was breached allowing the gas cloud to emanate towards a densely-

Approximately seven thousand containers laden with dangerous goods were handled through Halifax Port Corporation facilities in 1986. In addition many more containers of this nature are retained on board vessels berthed at Halifax Port Corporation docks. The nature and diversity of modern container cargo necessitates a rapid, accurate emergency response when a problem occurs. Systems such as *hazardline* can be a very useful addition to the emergency response operation in today's port system.

Captain C. L. Ball is Director of Operations and Harbour Master of the Halifax Port Corporation

HAZARDLINE:

Un atout précieux pour les capitaines de port

par le capitaine C.L. Ball

NOTE DE LA RÉDACTION: Dans le cadre d'une série d'articles sur l'informatique et l'industrie portuaire, on expliquera ici de quelle façon l'accès à distance au service d'information en direct facilite la manutention de marchandises dangereuses.

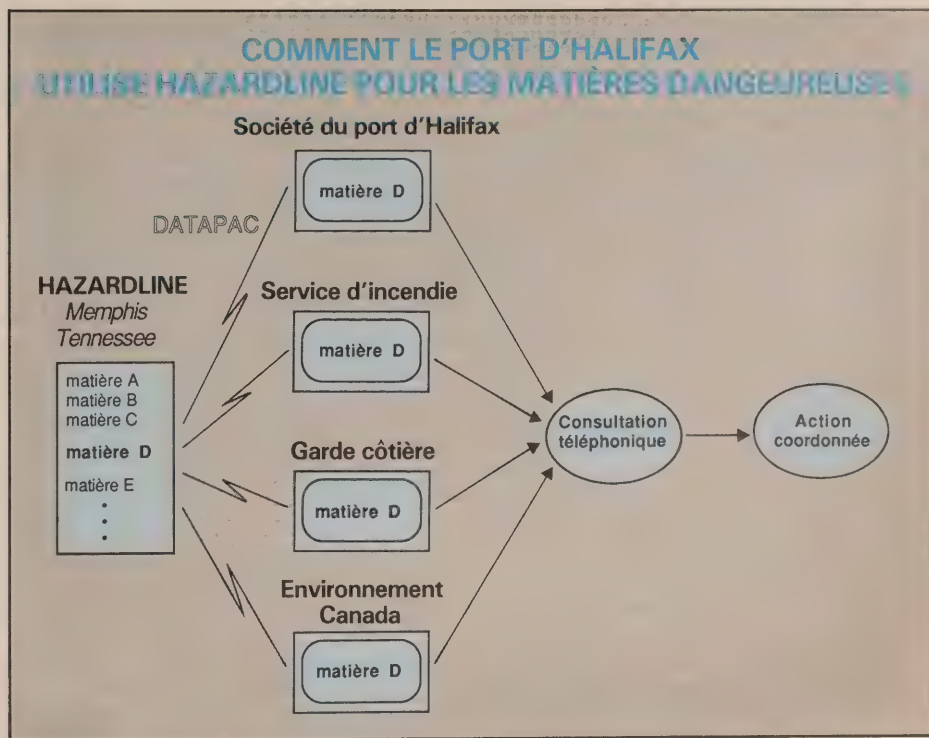
La Société du port d'Halifax s'est dotée, en avril 1985, d'un service informatique payant mis sur le marché par la société Occupational Health Services Inc., une compagnie de Secaucus, au New Jersey. Ce service d'information électronique, appelé **HAZARDLINE**, contient des renseignements sur au-delà de 80 000 substances chimiques et leur synonyme. Il compte parmi de nombreux autres services commerciaux ayant trait aux marchandises dangereuses. La Société du port d'Halifax a choisi **hazardline** comme source de renseignements afin de pouvoir intervenir promptement en cas d'incidents impliquant le transport de matières dangereuses. Le système fournit en outre des données précises indispensables au sujet des réactions et des incompatibilités chimiques. Plusieurs substances, stables en soi, peuvent s'avérer dangereuses si on les jumelle accidentellement. C'est ce qui s'est produit au port d'Halifax en 1982. Un navire qui transportait une variété de marchandises conteneurisées avait été exposé à de fortes intempéries avant d'accoster et subi des dommages au pont inférieur. Quelques-uns des conteneurs qui s'y trouvaient se sont ouverts et leur contenu s'est entremêlé dans la cale. Un mélange de vins et de marchandises dangereuses a alors déclenché une réaction chimique grave qu'on mit quelque temps à déceler. Plusieurs heures se sont écoulées avant qu'on détermine le type de réaction et que les mesures nécessaires soient prises.

Fort heureusement, ce genre d'accident n'arrive pas souvent. De petits incidents se produisent à l'occasion dans tout grand port, dans les activités quotidiennes de manutention. Par exemple: sur un quai, dans un hangar de regroupage, un chariot à fourche perce accidentellement un bidon de 45 gallons d'où se déverse du méthyl éthyle cétone, au moment de le placer dans un conteneur. Dans un cas semblable, il est peut-être plus prudent de demander au système un renseignement en particulier, à savoir: comment enlever la substance, si elle pose immédiatement un danger et quel type de vêtements protecteurs il faut porter pour circonscrire et nettoyer le déversement. La base de données **hazardline** se subdivise en trente catégories de commande, ce qui permet d'extraire rapidement les renseignements voulus. Le cas échéant, on peut également appuyer sur la touche "ALL", qui activera sur-le-champ les trente commandes individuelles de la banque de données, dans l'ordre établi.

Après que la Société du port d'Halifax ait fait l'acquisition de **hazardline**, plusieurs organismes d'intervention d'urgence se sont intéressés au système. Le service des incendies d'Halifax l'a en outre ajouté à son vaste inventaire de références sur l'intervention d'urgence, à l'instar des bureaux régionaux de la Garde côtière canadienne et d'Environnement Canada.

Le capitaine du port a ensuite assumé les fonctions de "commandant" pour coordonner les manoeuvres d'intervention du port, conformément aux lignes directrices énoncées dans le Plan d'urgence du port d'Halifax. Il a mis en oeuvre une procédure d'alerte en éventail et établi une aire de contrôle pour coordonner les nombreuses activités qui entourent un accident de ce genre. On a immédiatement eu recours à **hazardline** et obtenu, en l'espace de quelques minutes, une copie imprimée des données d'urgence. Les informations fournies par **hazardline** ont permis au capitaine du port de prendre d'importantes décisions visant à mieux assurer la sécurité du personnel portuaire et à réduire au minimum les conséquences de l'accident. Combinés aux conseils éclairés du capitaine du port et de son équipe d'experts, les renseignements extraits du système se sont avérés des plus utiles.

Souignons toutefois que, parce qu'il est basé aux États-Unis, **hazardline** est donc établi en fonction des normes américaines de santé et de sécurité, qui ne correspondent pas nécessairement à celles de la législation canadienne.



La Société du port d'Halifax a eu l'occasion, le 22 mai 1986, de mettre **hazardline** à l'essai dans le cadre d'un exercice de planification dans la ville. Intitulé "Opération Fairview" puisqu'il se déroulait au terminal à conteneurs de l'anse Fairview, située dans le secteur résidentiel-industriel à l'extrémité nord de la ville, l'exercice avait comme scénario un accident de manutention impliquant l'échappement d'un gaz dans l'environnement. Un conteneur-citerne de vingt pieds, rempli d'un gaz toxique corrosif, placé à l'extrémité nord du terminal a été percé, et il en émana un nuage de gaz en direction d'une région à forte densité de population. Le premier rapport d'accident a été transmis à la Police de Ports Canada par l'exploitant du ter-

La Société du port d'Halifax prévoit manutentionner, en 1986, environ 7 000 conteneurs remplis de marchandises dangereuses. Beaucoup d'autres conteneurs demeureront pendant un certain temps à bord de navires mouillés ou accostés aux quais du port d'Halifax. De nos jours, la nature et la diversité des marchandises conteneurisées exigent une intervention rapide et précise lorsqu'un danger se présente. Un système comme **hazardline** constitue un atout indéniable à l'intervention d'urgence au sein de notre réseau portuaire.

Le capitaine C.L. Ball est directeur de l'exploitation et capitaine de port de la Société du port d'Halifax.

SHAPE UP OR ELSE ...

Improving Productivity in U.S. Marine Container Terminals

by the Committee on Productivity of Marine Terminals Washington, D.C.: National Academy Press, 1986.

The Committee on Productivity of Marine Terminals was formed at the request of the U.S. Maritime Administration, to identify and assess issues related to the productivity of U.S. marine terminals handling containerized general cargo. There are those in the industry who were of the opinion that the terminal itself was becoming a bottleneck rather than a funnel for world general cargo.

The Committee's report, a well structured, 200-page document presents a summary of findings as well as Workshop Reports and Symposium Papers delivered at the Committee's national meeting held in Long Beach, California, on January 8-10, 1986. The findings, while quite general in nature, and by no means radical in any way, represent a practical assessment of the overall situation. The human factor — better employment of people, improved labour-management relations and the quality of management and supervision — represents an area with a great deal of potential for improvement. This could no doubt be said about a vast num-

ber of industries and businesses. On the technical side, the Committee foresees productivity gains in improved information systems relating to operations control and documentation handling. This implies, perhaps, that the marine terminal industry is in the same position as many other industries required to process a large amount of data. It may be called computer catchup.

The Committee developed a profile of productivity measures to assess terminal performance and urges their adoption by the US terminal industry. Whether there will be a sharing of this competitive information among terminal operators and ports remains to be seen. However, the application of the indicators will permit managers to monitor their own performance over time.

The bulk of the document presents the Workshop Reports and Symposium Papers in sufficient detail for those who so wish. The various authors and participants are clearly identified, facilitating further follow-up discussions if necessary.

The document represents a substantial amount of effort by the Committee and is a worthwhile assessment of terminal productivity. ♣

— F. Shane Foreman

GARE AUX IMPRODUCTIFS ...

L'amélioration de la productivité dans les terminaux maritimes à conteneurs des États-Unis

par le Comité sur la productivité des terminaux maritimes, Washington D.C.: National Academy Press, 1986.

Le Comité sur la productivité des terminaux maritimes a été créé à la demande de l'Administration maritime des États-Unis pour identifier et évaluer les questions relatives à la productivité des terminaux maritimes américains où sont manutentionnées des marchandises diverses conteneurisées. Certains étaient d'avis, en effet, que le terminal, au lieu de faciliter l'écoulement des marchandises diverses, était devenu un goulot d'étranglement.

Dans un rapport bien structuré de 200 pages, le Comité présente un résumé de ses conclusions, accompagné de rapports d'ateliers et de textes d'exposés prononcés dans le cadre de la réunion nationale du Comité, tenue à Long Beach, en Californie, du 8 au 10 juillet 1986. Ces conclusions fournissent une évaluation pratique de la situation d'ensemble. Comme on pourrait le dire d'un très grand nombre d'industries et d'entreprises, le facteur humain — meilleure utilisation du personnel, amélioration des relations de la direction et des employés, et qualité de la gestion

et de la supervision — pourrait être amélioré à bien des égards. Sur le plan technique, le Comité prévoit que l'amélioration des systèmes informatiques utilisés pour le contrôle des opérations et le traitement de la documentation pourrait se traduire par des gains de productivité. Cela suppose peut-être que l'industrie des terminaux maritimes se trouve dans la même situation que de nombreuses autres industries qui doivent traiter un important volume de données. C'est ce que l'on pourrait appeler le "rattrapage informatique".

Le Comité a élaboré une série de mesures du rendement des terminaux, qu'il exhorte l'industrie américaine des terminaux à adopter. Il reste à voir si ces informations, de nature très concurrentielles, circuleront entre les exploitants de terminaux et les ports. Néanmoins, l'utilisation des indicateurs permettra aux administrateurs de suivre leur propre rendement.

La majeure partie du document est consacrée à la présentation assez détaillée des rapports des ateliers et des textes des exposés du symposium.

En conclusion, ce document est l'aboutissement d'un effort notable du Comité et constitue une évaluation intéressante de la productivité des terminaux. ♣

— F. Shane Foreman

READY OR NOT ...

Planning for Integrated Office Systems: A Strategic Approach

by Don Tapscott, Del Henderson and Morley Greenberg Toronto: Holt, Rinehart and Winston of Canada Limited, 1985.

After all the hype of a few years ago about the mythical "paperless office", the title of this book can easily cause a skeptical reaction. One wonders whether the integrated office system is merely another

instance of a solution from computer sales people in search of a problem. To the credit of the authors, they make a good case that demand pull is at least as much responsible for the trend to merging computer, telecommunications and office (type-writer, copier & adding machine) technologies. The drive to do more with less is certainly as much in evidence in the office as it is in the factory.

True to its title, the book does take a strategic approach,

arguing that any office systems must flow out of the mission and overall strategy of the organization. It also emphasizes the need to do cost-benefit comparisons, difficult as it is, to evaluate benefits in monetary terms.

The book is very thorough and comprehensive, with excellent lists of factors to consider at every step, from needs definition to pilot project to organizational change. Many schematic diagrams illustrate ideas and help relieve the somewhat dry "office-speak" text. A definite plus is that over a quarter of the book deals with the Achilles heel of systems projects (one of the authors is a psychologist) —

human and organizational questions.

Perhaps the only matter of growing importance to the transportation world not discussed, and the authors can be forgiven since it is beyond their intended scope, is the trend to interconnection with suppliers and customers. Developments such as electronic data interchange, in which the information that necessarily accompanies goods, is exchanged electronically rather than by paper, need to be included in any plan for an integrated automated office of transportation firms. ♣

— Jean Lespérance

INCROYABLE, MAIS VRAI ...

*Planning for integrated office systems;
a strategic approach*

par Don Tapscott,
Del Henderson et Morley
Greenberg, Toronto: Holt,
Rinehart and Winston of
Canada Limited, 1985

Le titre de cet ouvrage vous laissera peut-être incrédule, surtout si vous vous êtes fait rebattre les oreilles au sujet de l'utopique "bureau sans pape-rasse". C'est à se demander si l'implantation d'un système intégré de bureau ne constituerait en fait qu'une autre trouvaille des

représentants de la vente d'équipement informatique à la recherche d'un problème fictif. Or, les auteurs plaident brillamment leur cause en affirmant que les nouvelles exigences sont l'une des principales sources de la tendance à fusionner l'informatique, les télécommunications et la bureautique (machine à écrire, copieur et calculatrice, p. ex.). Au bureau comme à l'usine, on cherche à augmenter la production tout en réduisant les ressources.

Comme le laisse entendre le titre, cet ouvrage suit une approche stratégique voulant que tous les systèmes de bureautique émergent de la mission et de la stratégie d'ensemble de l'organisme. On y souligne également l'importance de comparaisons coûts-avantages, bien qu'il soit difficile d'évaluer ces derniers en termes monétaires.

Ce volume approfondi et complet comprend en outre des listes de facteurs à considérer à chaque étape, de la définition des besoins au projet pilote, en passant par le changement organisationnel. Des schémas illustrent les idées transmises et nous évitent ainsi le jargon de la bureautique. Autre point en faveur de l'ouvrage: on y consacre une bonne partie au talon d'Achille

des projets de systèmes (l'un des auteurs est psychologue), soit l'aspect humain et organisationnel.

La tendance à l'interconnexion avec le fournisseur et le client est l'un des faits d'importance accrue dans le monde des transports, mais dont les auteurs n'ont pas traité. Quoi qu'il en soit, le sujet n'était de toutes façons pas au programme. L'échange électronique de données par lequel les informations qui accompagnent les produits sont transmises électroniquement plutôt que sur papier, devrait s'inscrire dans tout plan d'une entreprise de transports visant un bureau automatisé intégré. †

— Jean Lespérance

CHRONIQUE DE L'INDUSTRIE

suite de la page 7

l'exportation de la C.É.E. sont directement responsables de la chute des ventes de leurs grains. Bien que ceci soit partiellement vrai, la contraction de la demande sur le marché des grains, notamment la baisse des importations chinoises, est un facteur tout aussi important. La C.É.E. est passée, en une très courte période de temps, d'une situation déficitaire à une situation excédentaire au niveau de son commerce des grains: importations nettes de 20 millions de tonnes en 1965 (neuf pays), exportations nettes de 10 millions de tonnes en 1983. C'est grâce à la Politique agricole commune (PAC) que la C.É.E. est devenue l'un des principaux exportateurs de grains sur les marchés internationaux. Toutefois, l'objectif premier de la PAC ne consistait pas en cela mais plutôt à permettre à la C.É.E. de devenir auto-suffisante au niveau de sa production alimentaire. Mais, la PAC, en fixant des prix minimums pour une gamme de denrées agricoles sans aucun contrôle sur la production (à l'exception de quelques produits), a favorisé une surproduction notamment au niveau des grains. Ces surplus sont par la suite écoulés sur les marchés internationaux et, dans la situation actuelle de faible demande, exercent une forte pression à la baisse sur les prix des grains. Tout changement dans la PAC sera de longue haleine et la seule solution de compromis envisageable dans un avenir proche est l'établissement de quotas de production au niveau des grains comme pour les autres secteurs où la C.É.E. exerce un contrôle. Si la C.É.E. réussit à réviser la PAC, ceci représentera la première étape importante vers une stabilisation du marché international des grains. Mais entre temps, les É.-U. ont préparé leur riposte à la PAC en optant pour un nouveau programme agricole, le Farm Bill, adopté en 1985, qui prévoit des déboursés de 25 milliards de dol-

lars US pour aider les fermiers américains à reconquérir leur part du marché. Le Farm Bill assure aux agriculteurs américains des prix minimums pour leurs grains en plus d'accorder des subventions à l'exportation sur des marchés où les autres exportateurs vendent des grains à des prix subventionnés.

Bien qu'il soit facile de blâmer entièrement la C.É.E. d'avoir amorcé cette crise, tous les pays industrialisés sont en partie responsables de l'état actuel du marché international des grains car tous subventionnent plus ou moins leur production agricole. Lorsque le marché est en pleine croissance, comme c'était le cas depuis la fin de la Seconde guerre mondiale jusqu'à récemment, la majeure partie de la production peut être écoulee assez facilement et les stocks de grains peuvent être maintenus à des niveaux raisonnables. Toutefois, lorsque la demande fléchit, comme depuis quelque temps, le rajustement de l'offre se fait lentement ou pas du tout, les producteurs étant isolés, partiellement ou totalement, des fluctuations du marché par les programmes agricoles de protection nationale. Dans ces conditions, les prix auront tendance à diminuer davantage et les producteurs qui bénéficient d'un niveau de protection moindre que ceux des autres pays, vont souffrir davantage de cette situation. Aussi longtemps que la demande ne retrouvera pas son dynamisme d'antan, les programmes de subventions à l'agriculture retarderont le rajustement à la baisse de la production et de ce fait les prix demeureront à des niveaux extrêmement bas. Si les gouvernements ne s'entendent pas sur une restructuration des programmes nationaux de subventions agricoles dans le cadre de forums internationaux comme le GATT, le marché international des grains pourrait se retrouver face à la même situation que celle de l'industrie internationale de la construction navale, soit de surproduction et de prix à la baisse. †

— Henri Laflamme

INDUSTRIAL PROFILES

continued from page 8

international grain market. In the meantime, however, the US has found a powerful measure to counter the CAP; and that is the adoption of a new agricultural program in 1985: the Farm Bill. It provides for subsidies of US\$25 billion to assist American farmers in recapturing their share of the market. The Farm Bill has set a minimum price that farmers can receive for their grain, and provides export subsidies in cases where other exporters sell their grain at subsidized prices.

It would be easy to hold the EEC fully responsible for starting this crisis: however, all industrialized countries are to blame for the present state of the international grain market, since they all provide some kind of subsidies for agricultural production. When the market grows rapidly, as was the case from the end of the Second World War until recently, most of the production can be sold easily, and grain stocks can be maintained at reasonable levels. However, once demand drops, as it has for some time, supply adjusts slowly or not at all because producers are partly or totally isolated from market fluctuations by domestic agricultural support programs. Under these circumstances, the price slump tends to be greater, and producers from countries that provide less protection will suffer more than better-protected farmers. Until demand rediscovers its former dynamism, agricultural subsidy programs will delay the adjustment to lower production, thus leaving prices at extremely low levels. Unless governments throughout the world agree on a restructuring of domestic agricultural subsidy programs at an international forum such as the GATT, the international grain market could face the same problems of overproduction and downward prices that confront the international shipbuilding industry. †

— Henri Laflamme

Massport Poised for Growth

The port of potential," said Donald Chakas, executive vice-president and general manager of Associated Container Transportation/PACE, describing the port of Boston at Massport's second annual maritime conference on January 29th. During the day-long meeting, the participants heard from an impressive array of speakers. Entitled "International Strategies for New England Shippers," the conference anatomized, in an open way, the problems facing the New England gateway.

Squeezed between Canada and New York, the port has just begun a resurrection from the brink of extinction. Under the watchful eye of its maritime director, Anne D. Aylward, the

port has made an impressive rebound in the last three years. Containerized cargo grew by over 8% in 1986, while general cargo as a whole increased by a robust 4.4%. But the port still suffers from an imbalance. Inbound cargo accounts for nearly 75% of the total; although the growth in exports — 11.5% in 1986 — is an encouraging sign.

The port attributes its revival to stable and cooperative labor, controlled urban encroachment, and a state-of-the-art strategic planning approach. With the show of support from the industry representatives at the conference, Aylward's prediction of a "bright future for the port" may indeed be around the corner. ☪

Le port de Boston reprend le dessus

Boston — "Le port de l'avenir", c'est ainsi que M. Donald Chakas, vice-président et directeur général de Associated Container Transportation/PACE a qualifié le port de Boston, dans le cadre de la deuxième conférence maritime annuelle MASSPORT qui s'est tenue le 29 janvier. Ayant pour thème "Stratégies internationales pour les expéditeurs de la Nouvelle-Angleterre", la conférence, qui réunissait un groupe impressionnant de conférenciers, visait à examiner ouvertement les problèmes avec lesquels sont confrontés les ports de la Nouvelle-Angleterre.

Situé entre le Canada et New York, le port de Boston, dont l'existence fut pour un temps menacée, vient tout juste de se ranimer. Sous l'oeil attentif de son directeur maritime, Anne

D. Aylward, le port a en trois ans connu un regain d'activité étonnant. Le trafic des marchandises conteneurisées a augmenté de plus de 8 % en 1986 et celui des marchandises générales de 4,4 %. Toutefois, le port souffre encore d'un déséquilibre: les marchandises d'entrée constituent près de 75 % du total du trafic, bien que la croissance des exportations — 11,5 % en 1986 — soit un signe encourageant.

Le port attribue ce renouveau à sa main-d'oeuvre stable et dévouée, au contrôle de l'empiétement urbain et à ses stratégies de planification de pointe. Grâce à l'appui qu'ont manifesté les représentants de l'industrie à la conférence, Aylward se permet de prédire un avenir prometteur pour le port. ☪

Over the Wire

A major turnaround has been reported in the outlook for the Port of London. Cargo handled in 1986 reached an estimated 48 million tonnes, an increase of 1.5 million tonnes over 1985. Further increases are expected in the years ahead. Employment is stabilising after years of labour severances. The Port of London Authority (PLA) has been divided into three distinct sectors in recent months: Property, Tilbury and River. The latter relates to river navigation, marine safety and promotion. The PLA began a new port marketing campaign — emphasising ro-ro traffic — which got under way in Oporto, Portugal, in February. ☪

Port de Londres

Un important revirement s'annonce pour le port de Londres. On y a manutentionné environ 48 millions de tonnes de marchandises en 1986, une augmentation de 1,5 million de tonnes par rapport à 1985, et on prévoit d'autres hausses au cours des années à venir. Après de longues périodes de réduction de la main-d'oeuvre, la situation se stabilise au niveau de l'emploi. La Port of London Authority s'est en outre divisée en trois principaux secteurs au cours des derniers mois, à savoir: les Biens immobiliers, Tilbury et la Tamise. Ce dernier secteur se rapporte à la navigation fluviale, à la sécurité maritime, ainsi qu'à la promotion. Le port vient de lancer une nouvelle campagne de commercialisation, mettant l'accent sur le trafic ro-ro, qui a débuté en février à Porto, au Portugal. ☪

MOVING? INCORRECT ADDRESS? DÉSIREZ-VOUS MODIFIER VOTRE ADRESSE?

Surname/
Nom de famille _____

Initials/
Initiales _____

Correct my name/
address as shown ☐

Corrigez mon nom/
adresse

Street Address & Apt. No./
Adresse, app. _____

City, Prov., State/
Ville, prov., état _____

Country/
Pays _____

Postal Code
Code postal _____

Add this name
to your mailing list ☐

Ajoutez ce nom
à votre liste d'envoi

Please check one of the above, provide new information and return this stub (with your old address label) to:
PORTUS, c/o Ports Canada, 99 Metcalfe Street, Ottawa, Ontario K1A 0N6

Veuillez cocher l'une des cases, inscrire les nouveaux renseignements et retourner la carte
(avec l'ancienne étiquette) à: PORTUS, a/s Ports Canada, 99, rue Metcalfe, Ottawa, Ontario K1A 0N6

St. John's

A ten-year renewal of the lease between the St. John's Port Corporation and Newterm Ltd. for the use of the port's Main Terminal was signed on January 30, 1987. Armed with this long-term commitment from Newterm to operate the terminal, the port announced that it will be proceeding this year with the second phase of a modernization program that is expected to cost over \$10 million by the time that it is completed in late 1987. The first phase, already completed at a cost of \$3.3 million, involved the demolition of sheds to create open area and improvements to the lighting and water distribution systems. The port will spend about \$7 million in 1987 resurfacing the terminal and installing a new fendering system. The work is expected to approximately double the handling capacity of the terminal to about 750,000 tonnes a year.

Halifax

Describing 1986 as a "banner year", the Port of Halifax general manager, Dave Bellefontaine, released 1986 results showing that the port achieved a record level of container tonnage for the year. With the addition of eight new shipping lines calling at the port, container traffic reached 2,265,000 tonnes, an increase of 16 percent over 1985. Total cargo of all kinds through the port reached 14.1 million tonnes, slightly above the 14.0 million tonnes recorded in 1985.

Saint John

On December 31, 1986, the Port of Saint John became Ports Canada's newest local port corporation. The port finished 1986 with total cargo tonnage up 42 percent for the year as compared to 1985. The largest portion of this increase was in the handling of liquid bulk petroleum products, which grew from 6 million tonnes for 1985 to over 9 million tonnes for 1986. The port also recorded increases in potash exports from 280,000 tonnes in 1985 to over one million tonnes in 1986.

Montréal

Led by record container volumes, total cargo through the Port of Montréal increased by 2.4 percent in 1986 to reach a level of 21.6 million tonnes. Containerized cargo grew by 11.7 percent in 1986 to reach a total of 4.9 million tonnes. The port's growth in containerized tonnage was more than enough to offset declining tonnage for grain and petroleum products. The Port of Montréal is Canada's largest container port handling about one-half of the country's container traffic.

Vancouver

In a news release issued January 22, 1987, the Vancouver Port Corporation cited container cargo and cruise traffic as major factors in making 1986 a successful year for tonnage, with the second highest throughput ever recorded. Container traffic at the port was up 25 percent over 1985 to a record level of 2 million tonnes. Cruise ships brought some 313,000 passengers to Vancouver, the most successful year ever and double the passenger level of only four years ago. Overall, the port handled 57.6 million tonnes of cargo in 1986, up 2.7 percent over 1985. The Port of Vancouver is Canada's largest port, with about 87 percent of the port's tonnage being made up of bulk commodities.

Prince Rupert

Prince Rupert, Canada's fastest-growing port over the past decade, set a new throughput record in 1986, with tonnage increasing 6 percent over the previous year to 10.7 million tonnes. As recently as 1977, total cargo through the port was only slightly over one million tonnes. The ten-fold tonnage increase over the decade has been the result of new grain and coal terminals and expanding shipments of forest products through the port-owned Fairview Terminal. Bob Tytanek, the Port General Manager, predicts sustained growth for the future as mill modernization and new construction adds additional lumber production capacity which should increase exports through the port.

— Brian Acheson

St. John's

Le 30 janvier 1987, la Société du port de St. John's et Newterm Ltd. ont reconduit le bail concernant l'utilisation du terminal Main pour une période de dix ans. Suite à cet engagement d'exploitation à long terme pris par Newterm, le port a annoncé qu'il mettra en oeuvre, cette année, la deuxième phase du programme de modernisation qui, une fois terminé vers la fin de 1987, aura coûté environ 10 millions de dollars. La première phase, déjà terminée et dont le coût s'est chiffré à 3,3 millions de dollars, comprenait la démolition des hangars pour l'aménagement d'une aire d'entreposage à ciel ouvert, ainsi que la réfection du système d'éclairage et d'aqueduc. En 1987, le port prévoit dépenser à peu près 7 millions de dollars pour le revêtement du terminal et l'installation d'un nouveau système de défense.

Halifax

"Une année sans précédent", c'est ainsi que M. David Bellefontaine, directeur général du port d'Halifax, a décrit 1986 en annonçant les résultats de l'année, au cours de laquelle le tonnage des conteneurs a atteint un niveau record. En effet, le trafic conteneurisé s'est chiffré à 2 265 000 tonnes, pour une augmentation de 16 % par rapport à 1985, après que huit compagnies de navigation aient ajouté Halifax à titre de port d'escale à leur itinéraire. Le total de marchandises ayant transité par le port en 1986 s'est établi à 14,1 millions de tonnes, une légère hausse par rapport aux 14 millions de tonnes enregistrées l'année précédente.

Saint John

Le 31 décembre 1986, Saint John est devenu le tout dernier port à obtenir le statut de société de port locale. Le tonnage total de marchandises a augmenté radicalement de 42 % comparativement à 1985. Cette montée en flèche est largement attribuable à la manutention de produits pétroliers en vrac, qui est passée de 6 millions de tonnes en 1985 à plus de 9 millions de tonnes en 1986. Les exportations de potasse ont également connu une hausse importante en passant de 280 000 tonnes en 1985 à plus de 1 million de tonnes en 1986.

Montréal

Avec des volumes de conteneurs records, le total des marchandises ayant transité par le port de Montréal a augmenté de 2,4 % en 1986 pour s'établir à 21,6 millions de tonnes. Les marchandises conteneurisées, dont l'accroissement équivaut à 11,7 %, se sont chiffrées à 4,9 millions de tonnes. La hausse marquée du tonnage conteneurisé a largement compensé la diminution du tonnage du grain et des produits forestiers. Le port de Montréal, qui manutentionne environ la moitié du trafic conteneurisé du pays, est le plus grand port à conteneurs en importance au Canada.

Vancouver

Dans un communiqué de presse qu'elle émettait le 22 janvier 1987, la Société du port de Vancouver annonçait d'excellents résultats pour le tonnage en 1986, avec comme principale composante le trafic des marchandises conteneurisées et des paquebots. Ce fut, pour le port, le plus haut volume jamais enregistré. Le trafic des conteneurs s'est accru de 25 % par rapport à 1985 pour atteindre un niveau record de 2 millions de tonnes. Les navires de croisière ont amené quelque 313 000 passagers à Vancouver cette année, le nombre de passagers ayant doublé en quatre ans seulement. Dans l'ensemble, le port a manutentionné 57,6 millions de tonnes de marchandises en 1986, soit une augmentation de 2,7 % comparativement à 1985. Le port de Vancouver est le plus grand au Canada et son tonnage se compose à environ 87 % de marchandises en vrac.

Prince Rupert

Le port de Prince Rupert, qui a connu l'évolution la plus rapide au Canada au cours de la dernière décennie, a enregistré un nouveau record en 1986, son tonnage ayant augmenté de 6 % comparativement à 1985, pour s'établir à 10,7 millions de tonnes. En 1977, le port ne manutentionnait qu'un peu plus de 1 million de tonnes de marchandises. Ce décuplement en dix ans a été rendu possible grâce aux nouveaux terminaux céréalier et charbonnier et aux expéditions croissantes de produits forestiers par le terminal Fairview appartenant au port.

— Brian Acheson

COMPETITIVE ANALYSIS: Reconnaissance before the Offensive

Competitive analysis is fast gaining in popularity as an important part of strategic planning. While ports have been plowing resources — albeit some far more than others — into marketing and sales planning for decades now, it was not until the publication of Michael Porter's now classic *Competitive Strategy* in 1980 that competitive analysis received the same stature in the port strategy development process.

Simply put, competitive analysis is about understanding the competition. Analyzing the competition is becoming more important — in fact, critical — as the port industry matures. Economic and technological developments have increased the competitiveness amongst ports in many regions. Developments such as intermodalism, door-to-door pricing, round-the-world service, double-stack trains, and changing trade patterns, to name but a few, have had profound implications for the traditional port business. Consequently, ports have been forced to look outside of the conventional port operations when developing strategies for future growth thrusts.

Analyses of the competition have two major uses. The first, and more obvious, is an input to the strategy development process. Without a knowledge of the constraints and opportunities presented by the competitive environment in which the port operates, its business strategy represents little more than a "wish list". A second, less obvious but equally important, use of competitive analysis is for assessing the realism of plans developed for, and/or submitted to, the senior management. Many large-scale port facilities have been undertaken on the basis of over optimism about traffic which often characterizes such projects. Competitive analysis can validate or, conversely, cast doubt upon an over-optimistic business plan.

Competitive analysis is not a simple task. In fact, it is like a treasure hunt. It requires significant time and resources; but the outcome can be invaluable. However, it is only made more efficient and useful when a structured, orderly approach is taken.

Competitive analysis must consider both short- and long-term issues. However, as with any strategic study, in order to be efficient, it should focus on the key issues. The competitive analysis process forces a port to formalize its perceptions about the nature, scope, potential and major trends influencing its hinterland; about the strengths, weaknesses, strategies, and market share of not only competing ports, but also of the shipping lines, the railways, and other transportation modes serving the port's hinterland; and about the achievable objectives and implementable strategies open to it in a given marketplace.

In developing a competitive strategy, a port must carefully analyze both the internal as well as the external environments. As part of the internal review process, the port must assess its own principal business strength/weakness factors, including tariff and pricing policies,

financial position, market positioning, labor conditions, and the state of port facilities and equipment. Such a strength factor analysis is essential for determining a port's relative positioning vis-à-vis its competitors. Identification, analysis, and discussion of these internal strengths and weaknesses help build management team consensus on the port's strategic position and on its future strategies and priorities.

External factors of importance are market opportunities and competitive threats that have emerged from economic and/or structural changes in the marketplace, competitors, and port users as a result of deregulation and other developments that affect the industry. As part of the external environmental analysis, a port must also assess the economic outlook for the commodities handled at the port, the viability of shipping lines serving the port, and the composition and prospects of port users. As government policies constitute a key factor influencing a port's environment, an analysis of pertinent policies, including the impact of existing and/or proposed legislations, should also be undertaken. Analysis of these business influences provides the starting point for a detailed, in-depth study of market-attractiveness factors in the hinterland served by the port.

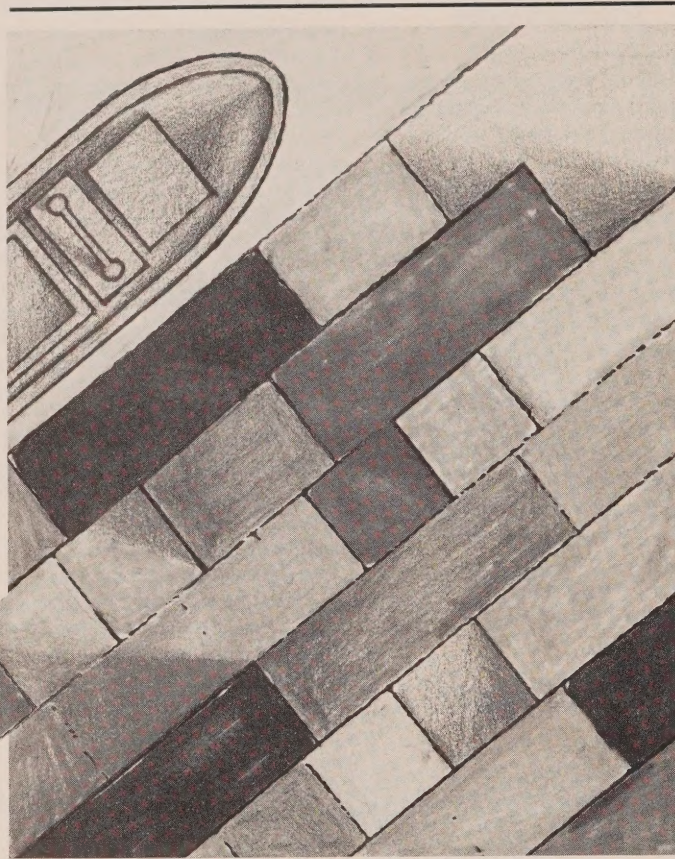
Thus, competitive analysis is directed at a port's long-range objectives and strategies and the characteristics of the changing market environment. It is only after such an in-depth analysis that a port could justifiably claim to have the required understanding of the competitive forces at work to be able to devise appropriate sales or marketing strategies. Without such an understanding of the port's own strengths and weaknesses vis-à-vis the competing ports, significant

valuable resources could be misallocated to marketing, sales, or promotional programs aimed at the wrong market.

There is strong evidence that, over the last decade or so, the North American port industry has entered a new phase in its evolution — from one of growth to one characterized by maturity. Many ports are finding themselves struggling to maintain financial health and profitability. There is a strong belief that there has also been a fundamental and long-term shift in the economy and its ability to foster the needed development for all ports.

As with the quest for the mythical "fountain of youth," port management seems to be navigating the globe in the search for everlasting strategies of growth and profitability, always believing the "fountain" for their port lay just beyond the horizon, in a territory they have yet to explore. While not the sought-after haven, competitive analysis is akin to the compass without which the journey is apt to go amiss, leading to barren wastelands of unfitting strategies. ❖

Hassan J. Ansary, Editor-in-Chief



Turnaround It's our pride. And your profit.



Turnaround.

That's what makes the Port of Saint John the port for your ships and your service.

These state-of-the-art terminals, served by two national railroads and a vast trucking network, make us a well-placed gateway for Atlantic and Central Canada, and the U.S. Northeast.

It's a port that's notably free of labour strife because it's important to the city, to the province and to the region it serves. People who work here treat it with respect.



Saint John serves a resource producing region. It's the export centre for Atlantic

Canada. So whether you're inbound or outbound, you'll find good reason to call at Canada's Performance Port.

Come to the Port of Saint John, where turnaround is our pride and your profit. Ship where the business is.

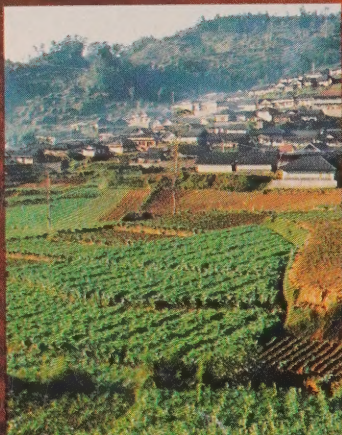
For information call or write:
Saint John Port Corporation,
P.O. Box 6429, Saint John,
New Brunswick, Canada E2L 4R8
Tel. (506) 648-4756. E.G. Hare,
Director of Marketing

**PORT OF
SAINT JOHN**





Ports Canada



Ports Canada helps a sea whose sun set long ago feed today's world.

Potash – a residue of Canada's prehistoric inland sea – is today a vital ingredient for the enrichment of soils on farms around the world.

It's vital to our economy, too. Canada accounts for about 40 percent of free world trade in potash and is now the world's largest single exporter of this crucial weapon against world hunger. Each year, a large portion of potash exports is handled through Ports Canada facilities. And that's only a fraction of total merchandise exports Ports Canada handles yearly – millions of tonnes in all!

We're determined to maintain the most sophisticated facilities and best port services in the world. How? By remaining constantly in touch with local port management and our customers. Why? Because merchandise exports account for over 25 percent of Canada's gross national product.

When it comes to world trade, we're making sure Canada gets a fair share. Ports Canada – an efficient and viable port system working for you.

We're out to make every sea – modern or ancient – pay off for Canadians!
WE CAN HANDLE IT!